جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات

Impact of Capabilities of Jordanian Public Universities on Crisis Management

إعداد
صالح يونس عثمان دخيل

إشراف
الدكتور مرعي حسن بني خالد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

2017/2016

تفويض

أنا الطالب " صالح يونس عثمان دخيل" أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: صالح يونس عثمان

التاريخ:

التوقيع:

إقرار والتزام

أنا الطالب: صالح يونس عثمان **الرقم الجامعي: 1470502035**

التخصص: إدارة الأعمال **الكلية: كلية إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً "بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والاطاريح العلمية. كما إنني أعلن أن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطارح أو كتب أو أي أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً "على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة في ما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج من بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب التاريخ / /2017

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان:

أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات
Impact of Capabilities of Jordanian Public Universities on Crisis Management

وأجيزت بتاريخ / / 2017

إعداد الطالب

صالح يونس عثمان

إشراف الدكتور

مرعي حسن بني خالد

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
د. مرعي حسن بني خالد	مشرفاً ورئيساً	....
د.بهجت عيد الجوازنة	عضواً	....
د.زياد محمد الصمادي	عضواً	....
د.عنبر إبراهيم شلاش	عضواً خارجياً	....

الإهداء

إلى قدوتي الأولى، ونبراسي الذي ينير دربي، إلى من أعطاني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عالياً افتخارا به........إلى أبي الغالي حفظه الله

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها، إلى شجرتي التي لا تذبل، إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين........ أمي الحبيبة حفظها الله.

إلى إخواني وأخواتي الذين هم ينبوع من العطاء، الذين وقفوا بجانبي، وقدموا لي الكثير حفظهم الله ذخرا لي...

إلى من افتقدهم في هذا اليوم من كانوا لي خير سند وداعمين في حياتي ... أسكنهم الله فردوسه الأعلى..... الى روح أخواني (أبو البيدة، قدافي) رحمة الله عليهم ..

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم ...... وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله ...... ومن أحببتهم بالله

أصدقائي الأعزاء.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق اجمعين سيدنا محمد وعلى اله وصحبة البررة الاخيار، معلم البشرية، ومنقذها من الظلمات الى النور، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة

يسعدني في هذه اللحظات الأخيرة، التي توشك فيها رسالتي على الانتهاء بوضع اللمسات الأخيرة، أن أشكر الله تعالى وأحمده كثيرا.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور مرعي بني خالد، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدمه من توجيهات وإرشادات قيمة طوال إعداد هذه الرسالة، فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة وهم الدكتور بهجت الجوازنة، والدكتور زياد الصمادي، والدكتور عنبر ابراهيم شلاش، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملوا عناء قراءتها، وتقويمها، وما سيقدمونه من ملاحظات تثري هذه الرسالة

ولهم مني كل التقدير والاحترام.

الباحث

صالح يونس عثمان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات

إعداد الطالب

صالح يونس عثمان

إشراف

د. مرعي بني خالد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرَف على أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (300) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات (القدرات المالية، القدرات التكنولوجية، القدرات المعرفية) مرتبة حسب الأهمية الإحصائية في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التنظيمية، وجاءت قدرات الجامعات الأردنية الرسمية في إدارة الأزمات لكافة الأبعاد بدرجة مرتفعة قليلاً.

الكلمات المفتاحية: القدرات، الجامعات الرسمية، إدارة الأزمات.

// Abstract
Abstract

The impact of the Jordanian official universities' competencies on crisis management
Prepared by:

Saleh Younis Othman

Under the supervision of

Dr. Mar'i Bani Khalid
This study aimed to identify the impact of the Jordanian public universities capabilities in crisis management, and to achieve the objectives of the study were used descriptive and analytical approach was the use of the questionnaire to measure the variables of the study, and reached the study sample (300) faculty members, and the study found that there is the effect of a statistically significant in crisis management (financial capacity, technological capabilities, cognitive abilities) arranged by the statistical significance while there was no statistically significant impact of organizational capabilities.
Keywords: competencies, official universities, crisis management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئة الديناميكية التي تشهد تغييرات متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فضلا عن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك المنظمات. وتؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة مما يعرضها للانهيار والزوال. فتعتبر إدارة الأزمة عملية إدارية فريدة حيث أنها تتعرض لحدث مفاجئ في الغالب ما لا يكون له مقدمات وتحتاج الأزمة لتصرفات حاسمة ولقرارات سريعة تتفق مع خطورة الموقف المتطور وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور.

وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة ولاشك أن هذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذى تواجهه بالقدر الذى يمكنها من تحويل الخطر الى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات المحنة الى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية.

أضحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، حيث أصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كإحدى أساليب مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات قيام المنظمات باستخدام الوسائل المناسبة من أجل اكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة.

مشكلة الدراسة:

تتزايد التحديات والمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال بسبب التغيرات والتطورات الهائلة التي تحدث في بيئات الأعمال، والتي أصبحت تشكل عائقاً وتحديا أمام المنظمة وتحد من قدرتها أو تمنعها من مواكبة التطور أو الاستجابة للمتغيرات، فيبرز هنا دور قدرة وأهمية الجامعات في رصد مستقبل المنظمات عن طريق قدرتها في التنبؤ بالتحديات التي من الممكن أن تواجهها أو تتعرض لها المنظمة بكفاءة وفاعلية، مما يجعلها قادرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بالمنظمة بأسلوب علمي سليم يمكنها من التكيف مع جميع الظروف المحيطة في بيئات الأعمال، وإدارة الأزمات أصبحت من العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المنظمة سواء على المدى الطويل أو المدى القصير، وتؤثر أيضاً على أداء الموظفين العاملين فيها وعلى اتجاهاتهم والتزاماتهم وجهودهم وعلى الأنشطة الإدارية المختلفة فيها، حيث تلعب إدارة الأزمات دوراً هاماً في التأثير على فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في منظمات الأعمال.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي وهو:

1. ما أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات ؟
2. ما هو مستوى قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات؟
3. ما هو مستوى إدارة الجامعات في الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية؟
4. هل يوجد فروقات في إجابات عينة الدراسة لأثر قدرات الجامعات في إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، ...الخ)؟
5. ما هو أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الدور الكبير الذي تلعبه القدرات لمساعدة الجامعات في مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة، بحيث تصبح قادرة على التعامل مع كافة المتغيرات والتطورات وبناء الخطط والسياسات لتحقيق الأهداف على طول مراحل عمر الجامعة دون حدوث أي تعقيدات تعيق أو تؤثر على حياة الجامعة

الأهمية العلمية:

إمكانية تقديم المساعدة للقادة في الجامعات الرسمية الأردنية للتعرف على فاعلية إدارة الأزمات.

الأهمية النظرية:

1. إمكانية تقديم المساعدة للقادة في الجامعات الأردنية للتعرف إدارة الأزمات والإلمام بإيجابيها وسلبياتها، في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية إدارة الأزمات.
2. تزداد أهمية هذه الدراسة كونها – بحسب ما توصل إليه الباحث– تعتبر الوحيدة محلياً وعربياً التي تتناول القدرات بأنواعها وإدارة الأزمات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر قدرات الجامعة على إدارة الأزمات بالإعتماد على جوانب وأبعاد الدراسة لكل من قدرات الجامعة وإدارة الأزمات، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية من خلال ما يلي:

1– التعرف على أثر القدرات في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية.

2– التعرف على مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية.

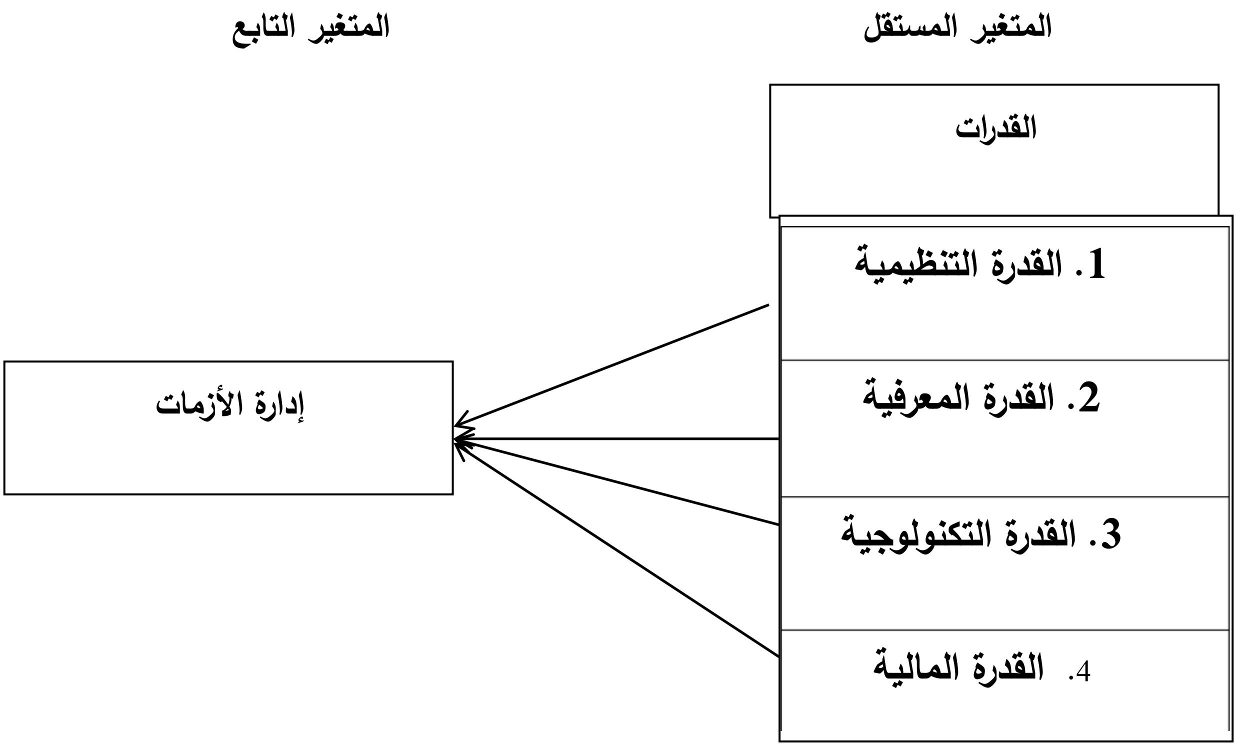
3– التعرف على مستوى توافر القدرات بأنواعها في الجامعات الرسمية الأردنية.

4- التعرف على الفروقات في إجابات عينة الدراسة .

5- تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار التي قد تساهم في زيادة فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية.

أنموذج الدراسة:

لغرض توضيح التوافق بين مشكلة الدراسة وأهميتها، وفي ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة، فقد تم صياغة أنموذج الدراسة الافتراضي والذي يوضح التصورات للعلاقة بين قدرات الجامعات الأردنية وإدارة الأزمات، وقد قام الباحث بتطوير الأنموذج ليظهر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة والذي يحاول قياس أثره على المتغير التابع في هذه الدراسة وكما هو في الشكل (1-1).



النموذج من إعداد الباحث بالإستناد إلى دراسة (عابدين، 2012؛ عبد الرزاق، 2011؛ Williams, 2013) .

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة التنظيمية في إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة المعرفية في إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة التكنولوجية في إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة المالية في إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة ... الخ).

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

المبحث الأول: القدرات.

المبحث الثانـي: إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: العلاقة بين قدرات الجامعات وإدارة الأزمات .

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل في طيّاته الأدب النظري ذو العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث سيتطرق في المبحث الأول إلى القدرات من حيث المفهوم، وأنواع هذه القدرات، وأسباب الإهتمام بها، وسيتم الحديث في هذا الفصل أيضاً عن إحدى المواضيع التي تؤثر بشكل كبير على المنظمات التي تؤدي رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهو موضوع إدارة الأزمات من خلال التعرف على مفهوم الأزمة، وأنواعها، وخصائصها، وأهم العوامل المؤثرة فيها، وإدارة هذه الأزمات، فضلاً عن تناولت الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: القدرات:

المقدمة:

تتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات بمجموعة العمليات الإستراتيجية والتي يعرف بمصطلح القدرات والتي تعتبر العنصر الأساسي لخططها الإستراتيجية، كما أن القدرات هي موارد المنظمة التي تتمتع بها بصفه خاصة بسمعة عالية لدى عملائها، وفي السوق بصورة عامة والتي تتيح لها أداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها(More et al.2016)، إن الهدف من بناء القدرة هو تقوية المؤسسات لتتمكن من استيعاب أي موارد جديدة واستخدامها في دعم ديناميات التنمية بعد أن تقوم بتوفير الموارد الأولية، لذا فإن بناء القدرات ببساطة هو استراتيجية تحقيق استمرارية جهود التنمية وهذا يتطلب أن يكون لدى المنظمة تصور مسبق عما يعنيه

مصطلح "القدرة"، فبدون هذا تكون فرصة التحليل أو التقويم أو التشخيص قليلة، فضلا عن تحديد العمليات أو الوسائل التي لا تحد من بناء القدرة(الباجوری، 2015).

وتعني أيضاً قدرة المنظمات العاملة على تحقيق الميزة التنافسية وترسيخها ضمن ما تنتجه من سلع وخدمات في مقابل المنافسين الآخرين في ظل وجود بيئات مضطربة غير مستقرة، ويتم التركيز على مدخل القدرة التنظيمية الديناميكي باعتباره يعيد تجديد واكتشاف الموارد التنظيمية للوصول للإنجاز في ظل بيئة متغيرة الأعمال(عوده،2013).

خصائص القدرات:

تتميز القدرات بأنها هادفة إذ أنها تهدف لتحقيق مجموعة من أهداف المنظمة بعيدة المدى حيت تسعى لإيجاد منظمة قادرة على أن تدير نفسها ذاتياً، كما أن عملية بناء القدرات هذه عملية ذات أثر ممتد فيما يتعلق بتحسين الأداة، كما أنها عملية ديناميكية تتضمن التغيير للأفضل، وهي عملية شمولية؛ إذ أنها تشمل على (القدرات المادية، والتنظيمية والبشرية والتقنية) بشكل متكامل ومستمر (More et al.2016؛ الباجورى، 2015).

الأداء في القدرة الإدارية

تم تقديم نموذج للقدرة يتكون من ثلاث مراحل على أساس مراجعة تجارب المنظمات المحلية في خمسة بلدان، حيث يشير إلى أن المنظمات الناجحة تمر بثلاث مراحل للتعلم(تعلم أن تكون عالة، وأن تكون كفئاً، وأن تتوسع)، فعلى المنظمات أن تتعلم أولاً كيفية توصيل السلع والخدمات لزبائنها، فبعد تحقيق ذلك، تدخل في منافسة مع المنظمات المشابهة لها، ومن ثم تتعلم كيف توسع نطاق عملها، ولكن تعتبر هذه القدرة مجرد وسيلة لأنها تعد مؤشراً على التوصيل الكفء للخدمات وليس غاية، فربما يكون من الأفضل تصميم المنظمات التي تختفي عندما تنتقل وظائفها إلى القطاع الخاص أو إلى منظمات محلية، وذلك لأن بناء المؤسسات يزيد

من فرصة دوام المنظمة، وبناء القدرة يعظم استجابة المنظمة للزبائن، حيث أن النجاح في بناء القدرة يتوقف على الدرجة العالية من التوائم بين البرنامج والمنظمة والمستفيدين (Krtoba,& Obhhkob,2016).

إن الهدف من بناء القدرة هو غرس هذه الصفة الذاتية الفيصلية كأداة للتوائم الكافي وكأسلوب للدفع بالمنظمة عبر المراحل الثلاثة، كمت أن قدرة المنظمة ليست مجرد دالة في تكنولوجيا التنظيم أو كفاءة الجهاز والعاملين الإداريين، بل إنها أيضاً دالة في المدى الذي تستطيع المنظمة نفسها من خلاله أن ينشر ويستجيب لنطاق واسع من المطالب المتولدة في البئية التنافسية (Gherai & Tara, 2015).

وسائل بناء القدرة

توجد سبعة عناصر تشخص بناء القدرة الناجح، وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر (Obhhkob,& Krtoba ,2016؛ جيجخ، 2016):

1.**المشاركة في المخاطرة:** تؤكد بعض دراسات التنمية الريفية على أنه عندما يشارك المستفيدون من المشروع في موارده تزيد احتمالات نجاح المشروع، كما تؤكد هذه الدراسات أيضاً على أنه متى تم بناء القدرة تزداد فرص النجاح وتختفي نسبياً معالم المخاطرة.

2.**عرض النجاح:** إذا لم يوضح القائمون على المشروع على أن المشروع الجديد أفضل وأكثر فاعلية من القديم، فإن الفلاحين والإداريين سيصيبهم الشك من تبنيه.

3.**الأنشطة التعاونية المعتمدة:** إن انعدام وجود هذه الأنشطة سيؤدي إلى انعدام وجود ثقة متبادلة، ولن تظهر البيانات الحيوية ولن تنقل ملكية المخرجات والتوصيات إلى المستفيدين، ولن تكون هناك قناة وصل بين المنظمة والمستفيدين منها.

4.**التأكيد على التعليم:** إذا لم تنجح عملية بناء القدرة في الحث على التعلم فإن العملية نفسها لن يقدر لها النجاح، ومن عوامل نجاح ذلك (شرعية النقد الذاتي، وجمع البيانات عن الأنشطة باستمرار).

5.**استخدام قاعدة الموارد الموجودة:** إن الهدف منها هو تقوية الموارد والوحدات المتاحة وليس خلق الجديد منها.

6.**تعدد المستويات:** حيث تؤكد دراسات المنظمات المحلية في آسيا أن التنمية الناجحة مرتبطة بتقسيم العمل، وتخصيص المسؤولية.

7.**وجود حوافز ملائمة:** حيث أن الحوافز تدفع عجلة التنمية، وتزيد من دقة العمل المنجز.

تشير القدرات إلى مجموعة العمليات الإستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات وتعتبر العنصر الأساسي لخططها الإستراتيجية. أن القدرات هي موارد المنظمة التي تتمتع بسمعة عالية لدى زبائنها بصفه خاصة وفي السوق بصورة عامة والتي تتيح لها أداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها، ويمكن تصنيف قدرات المنظمة على النحو الآتي(Cunningham Et al.2015):

1- **القدرة البشرية:** حيث تضم الكفاءة الفكرية المتمثلة في المعارف والخبرات المتوفرة لدى قادة عمليات الإصلاح، كما تضم الإرادة والاهتمام والصبر والإصرار اللازم لتنفيذ عمليات الإصلاح.

2- **القدرة الهيكلية:** تعرف على أنها عناصر النظام الموجودة بشكل مستقل عن الأفراد الذين يمكنهم تغيير تلك العناصر لاستمرارية عمل النظام، وتشمل هذه العناصر السياسات، والإجراءات والممارسات الرسمية.

3- **القدرة المالية:** حيث تتألف من الموارد المالية، والدعم المادي المتوفر لعملية الإصلاح، وبرامج النظام، والتمويلات الخارجية، والتمويلات المتاحة داخلياً لدعم الإصلاح، وللدعم المالي أشكال كثيرة مثل المواد التعليمية، ومصادر المواد الداعمة للمنهاج.

وتختلف الطريقة في كيفية الحكم على المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للقدرة المالية تبعاً لاختلاف النشاط السائد في المنظمة، ولكن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، والحصة السوقية؛ لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها. كما أن جميع تلك المؤشرات كمية وبالتالي يمكن حسابها بدقة وسهولة، على العكس من المؤشرات الوصفية كرضا المستهلك(Natividad, 2013):

1. **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ويمكن تعظم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدام التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2. **الحصة السوقية:** حيث يتم استخدام هذا المقياس لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسين في الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة، والحصة السوقية النسبية للمنظمة، وحصة السوق المخدوم، والنمو السنوي للمبيعات).

4-القدرة المعرفية :ترتبط القدرة المعرفية بمفهوم النتائج الفكري الإداري وذلك نظراً لكثرة التغييرات في البيئات الاقتصادية في العصر الحالي، كما أن الاهتمام بالقدرة المعرفية للمنظمات قد ازداد مع زيادة الاهتمام بالموارد البشرية والمعرفية للمنظمات، إذ اكتشفت المنظمات أن

المصدر الحقيقي الذي يمكن المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية هو (العنصر البشري) وانعكس ذلك على التركيز على (القدرة المعرفية) .

ويرى (عمر، 2010) أن القدرات المعرفية ترتبط بشكل مباشر مع الخصائص المعرفية للعنصر البشري في منظمة وذلك على المستويين الفردي والجماعي. في حين يشير (2016, Kozjek RUO&Ovsenik&) إلى أن جوهر عملية التميز والتفوق يقع في نطاق تنمية القدرات المعرفية وتفعيلها وإطلاقها في المنظمات، فتتمثل الخصائص الأساسية للقدرة المعرفية من خلال مجموعة القرارات والمهارات والخبرات التي تفرق وتميز (الأداء المتميز) وما دونه، وهي العوامل التي تعد ضرورية ولازمة لتحقيق الأداء غير الاعتيادي (الأداء الفائق).

5-القدرات التكنولوجية: حيث تمثل القدرات التكنولوجية الاستثمار الجيد للوسائل والمعدات التكنولوجية المتوفرة في المنظمة، والتي تمكن المنظمة من توفير معلومات تجعلها قادرها على مواكبة التغييرات والتطورات المختلفة؛ مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وأداء فعال ومتميز للمنظمات.

ويعرف (Eisend & Evanschitzky& Calantone, 2016) القدرات التكنولوجية على أنها الأدوات والمعدات التكنولوجية المستخدمة في المنظمة بهدف تحصيل المعلومات، وتحليلها، وتقديمها بسرعة وكفاءة عالية.

وفي العصر الحالي أصبحت معظم الإجراءات والمهام التي تتم في المنظمة تعتمد وبشكل جزئي أو كلي على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات التي تساهم في تسهيل القيام العاملين بوظائفهم، وكما أنها توفر معلومات متخصصة لكافة مجالات العمل والقطاعات، وتساعد في اتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب، مما ينعكس على أداء العاملين والأهداف التي يراد تحقيقها(العدوان و الونداوي و الشيبي، 2015).

ويشير (Mingook, 2016) إلى أن عمليات التجديد في القدرات التكنولوجية للمنظمة تعد من أصعب الأمور وعقدها؛ إذ على المنظمة أن تواكب المستجدات الحديثة في مجال التكنولوجيا مما يستوجب على المنظمات زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين على مهارات القائمين عليها. وتركز القدرات التكنولوجية على تكنولوجيا المعلومات بالمقام الاول التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، إذ أن هذه القدرات تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مناسبة واستراتيجية لدعم أداء مختلف وحداتها وأنشطتها Eisend & Evanschitzky& Calantone, 2016) ، إذ أنه من الجانب الاستراتيجي وعلى المدى الطويل تتيح الإدارة الجيدة للجدارات التكنولوجية بيئة عمل فعالة وقادرة على توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة والمطلوبة، وهذا ينعكس على مدى التواصل والمرونة في أداء الأعمال المختلفة (العدوان وآخرون، 2015).

وتتمثل أهمية القدرات التكنولوجية في المنظمات في تعظيم الاستخدام الامثل لمواردها، ودور القدرات التكنولوجية في استراتيجية العمل على المدى البعيد وأهميتها في استمرارية المنظمة، كما تساهم هذه القدرات في تحقيق التفاعل والعمل مع العمليات المختلفة في بيئة العمل مما يكسب المنظمة القوة والميزة التنافسية(Mingook, 2016).

وتتضمن القدرات التكنولوجية مجموعة من القدرات الفرعية منها قدرات البحث والتطوير التكنولوجي؛ وقدرات الشبكات، وقدرات الاتصال، إذ أن قدرات البحث والتطوير التكنولوجي تتمثل بما تمتلكه المنظمة من تكنولوجيا ومهارات تقنية وبحثية في المجال التكنولوجي، حيث تكون قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها، فيما تعني قدرات الشبكات بقدرة المنظمة في تطوير وتحسين العلاقات المتبادلة بين الأطراف الفاعلة المشتركة في العملية الاتصالية التفاعلية بالإضافة إلى قوة شبكة المنظمة أو المؤسسة(Jo & Lee, 2014).

6- **القدرة التنظيمية:** تعرف القدرة التنظيمية على أنها التفاعل، والتشارك، والاتصال بين أفراد النظام، وإن القدرة التنظيمية الكلية للنظام التربوي المكون من الأفراد في هياكل منظمية مختلفة مساوية لمجموع القدرات الفردية لأفراد ذلك النظام وتشكل ثقافة الحس بالتشارك، حيث أن المنظمة ذات القدرة العالية تمتلك علاقات وروابط تشمل اتصالاً منتظماً ومفتوحاً، وفرصاً للتشارك والانفتاح واللغة المشتركة والأهداف المشتركة، كما تشمل العلاقات والروابط الخارجية مثل علاقات الأفراد داخل الوحدة المنظمية للنظام التربوي.

ويعتمد تعريف القدرة التنظيمية على أهداف المنظمة وطبيعتها، فالمنظمات متعددة وتتأثر بمتغيرات خارجية كالسياسة، والدين، والقوانين الدولية والمحلية، وبمتغيرات داخلية كعمليات اتخاذ القرار، وأنظمة المعلومات، وأنظمة المكافآت، وإدارة الموارد البشرية، ويشير مفهوم القدرة التنظيمية إلى الكيفية المطلوبة لترجمة الرؤية والمعايير إلى أداء فعّال ومتميز، أي إمكانية المنظمة على الأداء وقدرتها على تحديد الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتعرف القدرة التنظيمية أيضاً بأنها موارد ومصادر جميع العاملين في المنظمة، وكذلك أنظمة الإدارة والروابط مع المنظمات الأخرى(George,& Reed 2016).

وتتم عملية بناء القدرة التنظيمية بتشخيص الوضع القائم لمعرفة حاجة المنظمة لتغيير الوضع، أي تطوير خطة للتطوير التنظيمي بناءً على مرحلة التشخيص، وتتم أيضاً بإعداد الكوادر المدربة للإسهام في عملية التغيير وتقييم النتائج، ومن وجهة نظر (نيومان وكنج ورجدون) فإن بناء القدرة التنظيمية يتم بوضع نظم داخلية لتحسين الأداء وتحويل المصادر الاجتماعية إلى عناصر فعالة ذات مستوى عالٍ(Vo, Lee, 2014).

كما تتضمن عملية بناء القدرة التنظيمية نشاطات وفعاليات يتم تخطيطها وتنفيذها بحذر شديد، واتباع خطة واضحة لمساعدة المنظمة على إيجاد تدريب خارجي للمهارات التي تدعم

أهدافها، وتزويدها بمجموعة من المعايير والخطوط العريضة للتطور المهني، ومنحها المرونة التي تحتاجها فيما يتعلق بمحتوى أنشطة التطور المهني(العدوان وآخرون، 2015).

آليات رفع القدرة التنظيمية

أشار (العدوان واخرون، 2015؛Grorged& Read, 2016) إلى أنه يتم رفع القدرة التنظيمية بالتركيز على المجالات الآتية:

1-مجال الالتزام المشترك والنشاط التعاوني: يتم رفع القدرة التنظيمية للارتقاء بمستوى الالتزام بإيجاد معايير لأنشطة العمل، وتقييم كفاءة الفرد والمؤهلات التي يمتلكها طبقاً للمعايير الوظيفية، وأيضاً من خلال التحديد الواضح للواجبات الوظيفية والأساليب والإجراءات التي تحافظ على المناخ التنظيمي الجيد، ويتم رفع القدرة أيضاً بالتركيز على فرص تطوير العاملين في المنظمة.

2-مجال السلطة والنفوذ: تعد عملية الإشراك في السلطة من أقوى وأدق الوسائل لقيادة الجماعة داخل المنظمة على أن تسير السلطة جنباً إلى جنب مع المسؤولية، وتشمل السلطة الحق، والأمر، والقوة، وتنفيذ الأوامر، وحينما يقوم المدير بتوكيل الآخرين ببعض سلطاته عملاً بمبدأ اللامركزية الإدارية، فإنه يشجعهم على المبادرة وإبداء الرأي وبث روح الحماس في داخل نفوسهم، الأمر الذي من شأنه أن يدفع بالمنظمة نحو الأمام في تحقيق أهدافها.

3-مجال القيادة الفعالة: لرفع القدرة التنظيمية فإن المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تفعيل البعد القيادي لدى العاملين لديها، بحيث يصبح كل فرد قائداً في موقعه، فثروة المنظمات سوف تبقى دفينة إن لم تستخرج كنوزها المتمثلة في أفكار العاملين لديها، فالمنظمات بحاجة لمدراء يعدون أنفسهم معلمين ومدراء، لا مدراء ضمن هيكل تنظيمي بيروقراطي.

4-**مجال الانفتاح على المجتمع والبيئة:** للانفتاح على المجتمع والبيئة أهمية كبيرة في رفع القدرة التنظيمية للمنظمات من خلال إقامة العلاقات الإيجابية بين المنظمة والمجتمع، وذلك من خلال إيجاد آليات تعمل على إشراك كافة الموظفين في المنظمة والمجتمع في عملية التطوير.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى آليه التغلب عليها بأسلوب إداري علمي لتلافي سلبياتها بأكبر قدر ممكن(هارون،2016) ويعرف(آندي، 2013) إدارة الأزمات على أنها عملية التأهب والاستجابة لحدث سلبي لا يمكن التنبؤ به وذلك لمنعه من التفاهم بشكل أكبر، بحيث تستطيع إدارة الأزمات تنفيذ الإجراءات للسيطرة على الضرر واستعادة ثقة المجتمع المحيط في الأزمة.

ويشير (فرحي،2016) إلى إن عبارة إدارة الأزمة يتكون من لفظين: الأول هو لفظ إدارة مشتق من الفعل أدر الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أم خاصة، كما يعني تنفيذ الأعمال عن طريق التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد. كما يعني ذلك النشاط الذي يسعى إلى تحسين استخدام وتنفيذ الأعمال ويمكن تلخيص وظائف الإدارة في التخطيط والتوجيه والتنظيم.

أما لفظ الأزمة فقد تعددت تعاريفه باختلاف التخصصات العلمية ففي المنظور الاجتماعي، تعرف الأزمة على أنها حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتياب (يحيى، 2016)، ويرى (فرحي،2016) أن الأزمة هي حالة من الإدارك والاضطراب أو الشدة وهي السبب في التحول الذي قد يكون للأحسن أو الأسوء، وفي حين يعرفها (Verma & Sehgal, 2016) على أنها خلال يؤثر ماديا بشكل مباشر على النظام مما يهدد الافتراضيات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، بينما يصف (Coombs, 2011) الأزمة على أنها حدث أو مجموعة من الأحداث التي لا يمكن المنظمة التنبؤ بها مما تهدد توقعات الإدارة وأصحاب المصالح فيها وبالتالي التأثير بشكل خطير في أداء المنظمة مما تولد نتائج سلبية.

تقسيم الأزمات التي تواجه المنظمات تبعاً للمحتوى وإمكانية الاستفادة و شدة الأثر و مراحل التكوين و البعد الزمني و كيان الضرر (العزاوي،2009).

مما سبق يستنتج الباحث أن هناك وجود من عناصر مشتركة حول مفهوم الأزمة التي تتمثل بوجود خلل وتوتر في العلاقات و الحاجة إلى اتخاذ قرار فضلا عن عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة و وجود نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، كما يتضح للباحث أهمية الوقت كقيمة حاسمة للمنظمة في حالة وجود الأزمات.

مراحل الأزمات:

1. **مرحلة الولادة** :هذه المرحلة تبدأ بالظهور على شكل إحساس مبهم في البداية، ويشير إلى خطر قادم، غير محدد المعالم أو الحجم أو المدى الذي سيحققه بسبب نقص وغياب المعلومات حول الأسباب، والمجالات التي ستخضع لها. وتتسم هذه المرحلة بصغر حجمها، وتتركز الصلاحيات غالباً لدى متخذ القرار الذي يكون له دور فعال في التعامل مع الأزمة، وتشخيص مواطن الخلل في الأنشطة لتفاديها(يحيى، 2016) .
2. **النمو:** في هذه المرحلة تتوسع الأزمة، وتتنوع ويدعمها في هذه المرحلة. مدعمات من ذات الأزمة، وأخرى من خارج نطاق الأزمة استقطبتها لذاتها، وبذلك تتسع في خطورتها نتيجة عدم الانتباه من قبل متخذي القرارات لمرحلة الميلاد. وتبرز الحاجة إلى إدارة محترفة حيث لا تكفي مهارات العاملين لإدارتها(العزاوي، 2004).
3. **النضج:** تتصف الأزمة في هذه المرحلة بتقادمها النسبي من حيث الزمن، وضخامة حجمها، مما يعنى قلة خبرة متخذ القرار، وعدم الشفافية، والاستبدادية، ونتيجة لذلك تزداد القوى المتفاعلة، ويتم تدعيم الأزمة بقوى تدميرية بسبب المناخ المناسب لها. وبذلك

تصل الأزمة إلى حدها الأقصى، وبقوة ثم تبدأ بالانحصار، والتقلص، ويصبح الصدام لا مفر منه(Goel,2009).

4. **التقلص:** يؤدي التصادم بهذه المرحلة للتقليل من قوة الدفع اللازمة، ومن ثم تبدأ بالانحسار، والتقلص، وبذلك تصبح الأزمة كأمواج متتالية ولن تنتهي هذه الأمواج ولن تستقر إلا إذا انتهت الأزمة ودخلت في مرحلتها التالية والأخيرة. فإذا ظلت على حالة عدم الاستقرار تلك، ظلت توجه المزيد من الضربات للكيان الموجود. حقيقة هي ضربات ليست عنيفة، ولكنها تعطى حالة من عدم الاستقرار أو التوازن ولن تنتهي إلا إذا اختفى هذا الكيان، وتولد المرحلة التالية، وهى الاختفاء أو التدهور التام(يحيى، 2016).
5. **الاختفاء أو التدهور:** في هذه المرحلة تتراجع، وتتلاشي مظاهر الأزمة أو أنها تأخذ اتجاهاً سلبياً أي التدهور، وفقاً لمدى تمكن الكيان الإداري من صد الأزمة لإعادة البناء واستخلاص العبر والدروس والتعلم، وغير معرضة للقصر والانتهاء(Yilmaz & Celik, 2016) .

وفيما يتعلق بإدارة الأزمات فهو مصطلح يشير إلى النظام الذي تطبقه المنظمات بهدف التجنب الحالات الطارئة قبل وقوعها أو التعامل معها عند حدوثها وذلك بهدف التخفيف والتقليل من الآثار السلبية لهذه الأزمات (Goel,2009) .

ويعرف (Yilmaz & Celik, 2016)إدارة الأزمة على أنها مجموعة من الأساليب والأطر التي تساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة.

ويرى (العزاوي،2009) أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزاعات وصدمات وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الأزمة إلى حالة المواجهة الفعلية.

ويشير (كموش،2015) إلى أن إدارة الأزمات هي مصطلح يدل على كيفية تغلب المنظمات على الأزمة من خلال استخدام أدوات علمية وإدارية مختلفة وذلك بهدف تجنب سلبيات الأزمات والاستفادة من إيجابياتها.

ويعرف (زويلف، 2015) إدارة الأزمات على أنها تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمة المنبأ بحدوثها، ويرى (احمد، 2010) بأن إدارة الأزمات عبارة عن الأساليب العلمية الإدارية التي تستخدمها المنظمة لمواجهة الحالات الطارئة (الأزمات) وإجراء الاستعدادات اللازمة لها قبل وقوعها، وفي الإطار ذاته فقد عرف (Coombs,2011) إدارة الأزمات على أنها العوامل تصممها المنظمة بهدف مكافحة الأزمات وتقليل الاضرار الفعلية لهذه الأزمات، كما تسعى المنظمة من خلال إدارة الأزمات لمنع أو تخفيف النتائج السلبية للأزمات المتوقعة.

من خلال ما سبق يستنتج الباحث إجماع الباحثين في المجال الإداري إلى أن الهدف الأساسي من تطبيق المنظمة لإدارة الأزمات هو تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، يعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية ذات طابع خاص تتمثل بمجموعة من الإجراءات الاستثنائية وذلك كنتيجة لاستجابات استراتيجية لمواقف الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وذلك بهدف إدارة الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريبا خاصا في مواجهة الأزمات.

خصائص الأزمة:

تتسم الأزمة بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها من خلال النقاط الآتية(العمري، 2011؛ Goel,2009):

1. **عنصر المفاجأة** ومن الأمثلة عليها حالات العنف الطلابي في الجامعات والتي يحدث مفاجأة، تتميز هذه الخاصية والتي لا يمكن التنبؤ بها مسبقا.
2. **نقص المعلومات** : تتمثل هذه الخاصية من خلال عدم معرفة المتسبب في حدوث الأزمة وحجمها وعدم وجود ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف خلال حدوث الأزمة.
3. **تصاعد الأحداث** : سرعة الأحداث التي تمر بها الأزمة مما يصعب عملية اتخاذ القرار.
4. **فقدان السيطرة** : وقوع جميع أحداث الأزمة خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته .
5. غياب الحل الجذري السريع.

مراحل إدارة الأزمة Crisis Management Phases

قام (Coombs, 2012) بتقسيم مراحل إدارة الأزمة حسب الأساس الزمني إلى: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للازمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، وتتكون إدارة الأزمة في عدة مراحل ذكرها(الهدمي،2009؛ المالكي،2013) كالآتي:

- **مرحلة إشارات الإنذار:** وهي المرحلة الأولية التي يتم إرسال تحذيرات قبل وقوع الأزمة أو أعراض تدل على حدوثها وبالتالي لا تجد من يعطي أي اهتمام لهذه الاشارات
- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، حيث أنه من الصعب ان تمنع حدوث شيء ما لم تتنبأ به، وعليه فانه يجب على المؤسسات أن يتوفر لديها استعداد كافي للوقاية منها، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق

والسيول أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني.

- **مرحلة احتواء الأضرار:** وذلك بإعداد وسائل للحد من الأضرار ومنع انتشارها لتشمل الأجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع.
- **مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة اختبرت بالفعل سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل.
- **مرحلة استيعاب الدروس المستفادة:** وهي إعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي من خلال التعلم المستمر والذي يعد أمر حيوي باستخلاص الدروس التي تم الاستفادة منها من كارثة أو أزمة بغض النظر عن طريقة إحساس الإنسان بها بحيث يجعل هذا الشخص بالتفكير بمعاناة الغير ويتصور نفسه أو من يحب يمر بهذه التجربة ويحاول أن يتفاداها.

دورة حياة إدارة الأزمة

تتجسد **دورة حياة إدارة الأزمة** في خمسة مراحل تلي كل مرحلة أزمة وعند تجاوز تلك الأزمة تنتقل إلى المرحلة التالية. اعتمادا على ذلك فأن حياة المؤسسة هي سلسلة من فترات التطور التي تتخللها سلسة من الأزمات تفصل بين كل مرحلة تطورية وأخرى، ونستنتج من نموذج **دورة حياة إدارة الأزمة** استحالة اعتماد هيكل تنظيمي واحد يخدم المنظمة طول فترة حياتها لان النمو والتطور يولد الاستقرار وان حل الأزمات في مرحلة ما يمهد الطريق لظهور أزمات جديدة في المستقبل:.(Greiner,1972)

العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات ومعوقاتها:

لكي تنجح إدارة الأزمات في أداء عملها يستلزم الأمر توافر عدد من العوامل الضرورية ليتمكن مدير الأزمة إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية عالية، وأهم هذه العوامل هي: المعلومات والاتصال، مدى وضوح المهام والمسؤوليات، الحوافز المقدمة، التنسيق بين الأقسام والموارد المتاحة، حيث أن المعلومات والاتصال، تتطلب إدارة الأزمات، وجود نظام معلومات أزمة فعال، قادر على تزويد القائمين على إدارة المنظمة بالمعلومات، والبيانات الدقيقة عن الأمور التي يحتمل أن تخلق الأزمة. ولابد أن تتصف المعلومات بالشمول والدقة والسرعة، وذلك للمساهمة في التحليل، واكتشاف نقاط الضعف بقصد وضع، ورسم السيناريوهات للوقاية من الأزمة المحتملة (القرم،2008).

وأكد (المالكي، 2013) على أن انسياب المعلومات في ظروف الأزمة يتم في اتجاهين هما: تبادل المعلمات الخاصة بالأزمة بين العاملين في المنظمة، ونقل المعلومات من المنظمة إلى الجمهور وبالعكس، وذلك لشرح أسباب ونتائج الأزمة، وكذلك تحديد الآليات بين مختلف المعينة في المنظمات المختلفة. والمنظمات لا تعمل في بصورة مستقلة بل متفاعلة مع المنظمات الأخرى. ويزداد هذا التداخل أو التفاعل أهمية بين المنظمات المعنية بالأزمة وتبادل المعلومات بشكل مرن من شأنه أن يساعد في مواجهة الأزمات.

أما (الجمل، 2008)يحدد العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، ومعوقاتها من حيث مدى وضوح المهام، والمسؤوليات. فوضوح المهام والمسؤوليات دور فعال في مساعدة متخذ القرار في ظروف الأزمات خصوصاً وأن ضغط الأزمة، وانشدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب، لذا فإن الحاجة لوضوح المهام ستسهل كثيراً من إجراءات معالجة الأزمات المحتملة.

كما أن (القرم، 2008) يجسد العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات في الحوافز المقدمة، إذ توجد علاقة بين الحافزية ومستوى نجاح إدارة الأزمة، فالمنظمات التي تقدم لمتخذي القرار في الأزمات حوافز، تعطى لهم دافعاً قوياً لتحقيق أداء جيد لاسيما في ظل المخاطر، وأحداث الأزمة التي تهدد وجود المنظمة.

ولأن الأزمة حدث طارئ يهدد المنظمة بكاملها، فلابد من توافر الجهود في سبيل معالجة الأزمة، وذلك بإيجاد نوع من الترابط والتكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المنظمة، من خلال التنسيق بين الأقسام لتسهيل انسياب الموارد البشرية، والمادية، وكذلك المعلومات خصوصاً تجاه الأقسام الأكثر تضرراً وذلك بالسرعة القصوى. ولا شك أن فاعلية إدارة الأزمات في المنظمة ترتبط بفاعلية عمليات التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف لتجنب الأزمة أو معالجتها بأقل التكاليف وفي أسرع مدة زمنية ممكنة (الهدمي، 2009).

كما أن نجاح الإدارة لإدارة الأزمات يتطلب حشد وتعبئة الموارد المتاحة التي تحتاجها عملية مواجهة الأزمة، وتعتمد قدرة المنظمة على تكوين مخزون من الموارد وذلك باكتشاف الموارد المتاحة لديها، وعناصر القوة في هذه الموارد التي يمكن أن تمثل ميزة في إدارة الأزمة، بالإضافة إلى قدرتها على التنسيق الجيد، والرقابة لسلوكيات، وتصرفات الأفراد المختلفة داخل المنظمة، وكذلك توحيد الموارد المتاحة لديها سواء البشرية أو المادية بما يحقق الفاعلية القصوى في إدارة الأزمة. ولكن أهم محور في هذه العملية هو حسن اختيار الأفراد الذين سوف تناط بهم مهمة التعامل مع الأزمات، خاصة وأن التعامل مع الأزمات عن عدم قدرة يؤدي إلى تفاقمها (المالكي، 2013).

ومن أهم معوقات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية: المعوقات المتعلقة بالإدارة، كضعف التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة. والمعوقات المتعلقة بالمعلومات، كإيصال

المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. والمعوقات المتعلقة بالاتصال، وتتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات دخل وخارج المؤسسة التعليمية (القرم، 2008).

تشير الكثير من المتغيرات التي تؤثر وتعكس بشكل مباشر أو غير مباشر مدى اهتمام المؤسسات التعليمية بإدارة الأزمات، وهذه المتغيرات تتفاوت من حيث قوة التأثير فقد تم اختيار أهم هذه المتغيرات وأكثرها تأثيرا على المتمثلة بمدى اهتمام المؤسسات التعليمية بمفهوم إدارة الأزمات وإيجاد نظام معلومات داخلي يوفر المعلومات عن البيئة الداخلية إليها يعكس اهتمامها بإدارة الأزمات، وتوفر لديها القدرة على مواكبة التطورات التي تحدث داخليا وخارجيا. كما إن الإدارة لن تستطيع إن تنظم أولويات أعمالها وأن تتقدم فنيا وتكنولوجيا وان تحدث رد فعل سريع وايجابيا في ظل تفجر الأزمات والتواجد الفوري – عمليا وإداريا – إلا من خلال نظم المعلومات دقيقة وصحيحة في الوقت المناسب(الصرايرة، 2011).

ويبرز دور التنسيق للظروف المتأزمة من خلال حشد كافة القدرات الإدارية، والعملية لمواجهتها بالشكل المطلوب، وللاستفادة منها. وكذلك بالنسبة لتطوير خطط الطوارئ فتتمثل بجانبين. الأول: وجود خطط معده، وجاهزة للتطبيق في حال توقع وضع تأزمي معين والثاني: يتمثل بالاستعداد لاتخاذ قرارات محددة عندما تقع ظروف أو أحداث لم يكن مخطط لها مسبقاً أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. وتتأثر عملية تطوير الخطط بالمركز المالي للمؤسسة، وكذلك بمستوى المعلومات وتراكم الخبرات.

المبحث الثالث: العلاقة بين قدرات الجامعات وإدارة الأزمات

تحدث الأزمات أساسا نتيجة الفشل في حصر المخاطر واستقرائها ورصد وتحليل المعلومات المتواجدة في البيئة والتقرير عنها بصورة مناسبة، الامر الذي يؤدي الى فشل متخذ القرار في توقع الأزمات والتعامل معها عند حدوثها(عابدين، 2012)، ويفيد تقرير صندوق النقد الدولي International Monetary Fund (IMF) بأن سبب حدوث الأزمات المالية هو حدوث ضعف في درجة امتلاك المنظمات للقدرات التي تساهم في رفع قدرة المنظمة تجاوز ازماتها ومن هنا يأتي القدرات في مساعدة متخذي القرار ودعمهم لتجنب الأزمات وضمان الإدارة الناجحة لها، وذلك من خلال قيام هذه القدرات برصد الاحداث والتغيرات المتولدة عن البيئة والتنبؤ بها والتقرير عنها وتقديم المعلومات التي تساعد على الوقاية من الأزمات وإعداد سيناريوهات مواجهتها والحد من تناميها وتداعياتها. ومما يلي تلبية احتياجات عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالأزمة بالشكل الملائم وفي الوقت المطلوب، مما يسهم في تعظيم الامكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية.

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

دراسة (مختار وبوخطوة، 2015) بعنوان "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعة عمر المختار فرع درنة من خلال الأبعاد الاتية: المرحلة، نوع الأزمة، آثارها ؛ فقد قام الباحثان بتطوير استبانة معتمدا على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل ثباتها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة والذي بلغ قوامه بـ (60) عضوا، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (50) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في(SPSS) ، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن ثقافة إدارة الأزمة لدي متخذي القرار في المؤسسة قيد الدراسة حظيت بمستوى مرتفع؛ أوضحت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تمر بمرحلة نضج الأزمة؛ خلصت الدراسة إلى تأثر مؤسسات التعليم العالي بالأزمة السياسية التي تعصف بالبلاد، والذي ظهر جليا من خلال تأثر المؤسسة محل الدراسة بعدم القدرة على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات، وتوقف وتعليق الدراسة بشكل مستمر؛ وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز وتدعيم إدارة الأزمات بالجامعة قيد الدراسة.

دراسة (براهيم، 2011) بعنوان " إدارة الأزمات المعرفية بالجامعات العربية في ظل التغير التقني والمعلوماتي "

هدفت الدراسة إلى تبيان أهم التقنيات الاتصالية المستحدثة ودورها في حركات التغير في شتى المجالات المعرفية وخاصة على مستوى الأدائي للجامعات العربية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي للوقوف عن أهم الوسائل المدرجة ضمن التقنيات الحديثة ودورها في إدارة الأزمات العلمية والمعرفية المختلفة استقراء للعديد من الأمثلة والتجارب في تطبيق ذلك، وتكونت عينة الدراسة من الجامعات العربية عموماً وتحديداً الجامعات الجزائرية، وأيضا المؤسسات التعليمية، وأظهرت النتائج أن تقنيات الاتصال الحديثة أضحت محل اهتمام لدى كل الأجهزة والهيئات وفي شتى المجالات، الحربية، الصحفية، شركات العلاقات العامة، هيئات البث الإذاعي والتلفزي، الجامعات، مراكز الإعلام.

دراسة بني خالد (2010) بعنوان "إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة العامة (دراسة ميدانية)" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على منهجية وواقع إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة العامة، وكيفية التعامل مع كل مرحلة من مراحلها في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة من المدراء العاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة العامة بلغت (42) مديرا كما وتم تصميم استبانة اداة الدراسة وصياغتها بدقة بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة فضلا عن تحكيمها من أكاديميين من داخل الأردن وخارجه للتأكد من مدى مطابقتها لفروض البحث وعينة الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف كبير في توافر متطلبات إدارة الأزمات (وحدة تنظيمية، وقاعدة بيانات عن الأزمات التي مرت بها الشركات المماثلة وهذا الضعف ساهم في ان تعتمد الشركة في اسلوب الفزعة في إدارة الأزمات، وإن أكثر الأساليب استخداما لمواجهة إدارة الأزمات هو التأمين على موجودات الشركة، بالإضافة إلى ضعف الامداد اللوجستي في الوقت والمكان المناسبين، وكان هناك تباطؤ في اتخاذ القرارات الادارية أثناء حدوث الأزمة، بالاضافة إلى عدم توفير المتطلبات لمواجهة إدارة الأزمات .

وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة لتوفير متطلبات إدارة الأزمات وعدم الاعتماد الكبير على اسلوب الفزعة، لأنه يفضي إلى نتائج غير مرغوب بها ، والاهتمام الكبير بعنصر الوقت لأنه يكون حاسما في معالجة الأزمة، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بطرائق التنبؤ الكمية والوصفية لأنها تساهم في زيادة فاعلية كفاءة الإدارة في تلافي حصول الأزمة ومعالجتها في حال حدوثها.

دراسة (الصرايرة، 2010) بعنوان " إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردني "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، فإدارة الأزمة هي استشراف مستقبلي لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسات التعليمية، لذا فهي تمثل الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة تلك الأزمات، ويمكن تقسيم إدارة الأزمة إلى قسمين رئيسيين هما: الإدارة المبادرة أو الميل الوقائي في إدارة الأزمة وتتمثل في مرحلتي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية بحيث إذا قامت المنظمة بإنجاز ما تتضمنه هاتين المرحلتين من أنشطة بشكل فاعل فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات بينما تمثل مرحلتي احتواء الأضرار واستعادة النشاط طابع رد الفعل أو ما يسمى الميل العلاجي في إدارة الأزمة.

ولكي تنجح إدارة الأزمات في أداء عملها يستلزم الأمر توافر عدد من العوامل الضرورية ليتمكن مدير الأزمة إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية عالية، وأهم هذه العوامل هي: المعلومات والاتصال، مدى وضوح المهام والمسؤوليات، الحوافز المقدمة، التنسيق بين الأقسام والموارد المتاحة.

ومن أهم معوقات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية: المعوقات المتعلقة بتفرد الإدارة في صناعة القرار، والاستبداد والعنف الإداري المرتبط بصلاحيات القيادات الإدارية حيث الميل الدائم لاحتكار الصواب، وعدم الاحتكام إلى معطيات الواقع وتفصيلاته، وكذلك شح الموارد المالية، وضعف دعم البحث العلمي، وضعف تحفيز الأستاذ الجامعي من جانب، وإشراكه بمناقشة السياسات التي تتعلق بأسس الترقيته والبرامج التدريسية، والخطط التدراسية. بالإضافة إلى إشكالية التعصب والعنف من قبل الطلبة داخل الحرام الجامعي، الذي اخذ ينهج نهجاً مرهباً، شكل أزمة تهدد المؤسسات التعليمية، واستقرارها، وأخيرا الضعف في بنية نظم وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، التي باتت لا تؤهلها لموكبة المستجدات، والتطور في منظومة الاتصالات، وتقنية المعلومات.

دراسة عودة (2008) بعنوان : واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي لقطاع غزة دراسة ميدانية تطبيقية على الجامعة الاسلامية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع إدارة الأزمات والمخاطر الادارية التي تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي لقطاع غزة في الجامعة الاسلامية ، والتعرف على نفس الوقت وعلى أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الاسلامية والامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فاعلية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحيانا .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث عملت على اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 25% من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الاداريين في كافة المستويات الادارية البالغ عددهم (170) موظف وموظفة ، وقد تم توزيع اداة الدراسة عليهم حيث تم استرجاع (139) استبانة، وأظهرت النتائج أن الجامعة الاسلامية تلتزم بعملية الاستعداد لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة ، وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا إن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة .

وأوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات ، وضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيدا في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزا في أي وقت لمواجهة الأزمات ، وأوصت الدراسة أيضا بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الادارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات .

2- الدراسات الأجنبية:

دارسة Ortega (2010) بعنوان" The Technological Capabilities as an Indicator of The Relationship Between Competitive Strategies and Performance"

هدفت الدارسة إلى التعرف على القدرات التكنولوجية كمؤشر للعلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وأداء الشركة، وتكونت العينة من (253) شركة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إسبانيا. وقد توصلت الدارسة إلى أن القدرات التكنولوجية تعزز العلاقة بين التوجه بالجودة والأداء من جهة والعلاقة بين التوجه بالتكلفة والأداء من جهة أخرى. وأخيرا"،

وجود تأثير للاستراتيجيات التنافسية على أداء الشركات محل الدارسة. وأوصت الدارسة بالتوجه بالقدرات التكنولوجية نحو ربط الأداء بالتكلفة، وزيادة الاستثمار في هذا القطاع.

أجرى Garcia–Muina and Navas–Lopez (2007) دراسة بعنوان: "Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results".

هدفت إلى تحليل العلاقة بين القدرات التكنولوجية ونجاح الشركة. وتكون مجتمع الدارسة من شركات التكنولوجيا الإسبانية والبالغ عددها (52) شركة. أما عينة الدارسة فقد تكونت من (34) شركة، وتمثلت وحدة المعاينة والتحليل بمديري البحث والتطوير والمديرين التنفيذين في هذه الشركات. وقد توصلت الدارسة على العديد من النتائج أبرزها أن نشاطات التكنولوجيا الموجهة لعمليات توضيح المعرفة هي الأكثر أهمية من القدرات التكنولوجية التي تركز على الصيانة، وأن القدرات التكنولوجية بشكل عام تؤثر في نجاح الشركات محل الدارسة.

دراسة (Roger,2005) ، crisis management plans and system of exporting companies: an empirical study of euro marketing.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الاعمال المصدرة في دول العالم الثالث، واوضحت الدراسة ان حجم المخاطر الكبيرة التي تتحمله هذه الشركات يرجع الى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة ازمات التصدير.

واستخدم الدراسة الى عينة مكونه من (183) شركة اعمال التصدير في دول العالم، وقد توصلت الدراسة الى ان (20%) من تلك الشركات تمتلك انظمة وخطط إدارة الأزمات ، وان وواضحت الدراسة ايضا ميل الشركات بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

واوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام في إدارة الأزمات في شركات التصدير ، واوصت الدراسة ايضا الى ضرورة الاستعداد لاي طارئ من هذه الشركات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينتها:

وحدة التحليل:

مصادر جمع البيانات:

صدق وثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على نوع الدراسة، وأهم الإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة، والتي تمثلت في اختيار مجتمع الدراسة، والطرق التي استخدمت في جمع البيانات التي احتاجت إليها الدراسة، وأهم الأساليب الإحصائية التي تم من خلالها تحليل البيانات التي تجمعت لدى الباحث، وكيفية الوصول إلى نتائج الدراسة، وفيما يلي توضيح لما تقدم:

منهجية الدراسة:

تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية السببية؛ حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد فيه على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ومن ثم تحليل العلاقات الارتباطية، والسببية التي تتواجد بين المتغير المستقل والتابع، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج تساعد في تحسين الواقع وتطويره.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، والذي تكون من (10) جامعات والبالغ عددهم (7011)، والملحق رقم (3) يوضح أسماء الجامعات وعدد أعضاء هيئة التدريس في كل منها.

وقام الباحث بإجراء عدة زيارات إلى الجامعات الرسمية الأردنية، بإستخدام الطريقة العشوائية في إختيار عينة الدراسة؛ حيث تم توزيع إستبانة الدراسة على (350) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والبالغ (2011)عددها (10) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، ولعدم قدرة الباحث على إسترداد جميع الاستبانات، وعدم صلاحية بعضها للتحليل، فقد بلغ عدد أفراد

عينة الدراسة (300) فرداً بواقع (30) استبانة لكل جامعة، يوضح الجدول رقم (1) إعداد الاستبانات الموزعة ونسبتها:

الجدول رقم (1) إعداد الاستبانات الموزعة

عدد الاستبانات					
موزعة	مستردة	غير صالحة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل من الاستبانات الموزعة
350	321	21	300	%91.7	%85.7

والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	925	86.3
	أنثى	**14**	13.7
	المجموع	300	100
العمر	أقل من 30 سنة	33	11.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	96	32.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	110	36.7
	من 50 سنة فأكثر	61	20.3
	المجموع	300	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	58	19.3
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	112	37.3
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	84	28.0
	من 15 سنة فأكثر	46	15.3
	المجموع	**300**	**100**
المسمى الوظيفي	أستاذ	**77**	**25.7**
	أستاذ مشارك	151	50.3
	أستاذ مساعد	**72**	**24.0**
	المجموع	**300**	**100.0**

النسبة	العدد	الفئة	المتغير
10.0	30	الأردنية	الجامعة
10.0	30	اليرموك	
10.0	30	ال البيت	
10.0	30	مؤتة	
10.0	30	الطفيلة	
10.0	30	الألمانية	
10.0	30	البلقاء التطبيقية	
10.0	30	الهاشمية	
10.0	30	الحسين	
10.0	30	العلوم والتكنولوجيا	
100	**300**	**المجموع**	

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، وتم أخذ (30) عضو هيئة تدريس من كل جامعة.

مصادر جمع البيانات:

أعتمد الباحث على مصدران رئيسان لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة؛ والتي تمثلت في:

أولاً: المصادر الثانوية: تمثلت هذه المصادر بالكتب والأبحاث والمجالات ورسائل الماجستير والدكتوراة والتقارير السنوية.

ثانياً: المصادر الأولية: ولأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة، فقد تم تطوير استبانه ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت هذه الاستبانة من أربعة أجزاء (ملحق رقم 2). ولفحص مدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة

المختلفة، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث أُعطي لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة خمس درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي، حيث يعني الرقم (5) أوافق بدرجة عالية جداً، والرقم (4) أوافق بدرجة عالية، والرقم (3) أوافق بدرجة متوسطة، والرقم (2) أوافق بدرجة منخفضة، والرقم (1) أوافق بدرجة منخفضة جداً.

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

يهدف إلى إثبات أن العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة يمكن من خلالها جمع البيانات بدقة، فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري؛ حيث تم تحكيمها من مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، والبالغ عددهم (8) محكمين، وذلك بهدف التعرف على مدى توفر الجوانب التالية في أداة الدراسة:

- دقة الصياغة اللغوية، والوضوح لفقرات الاستبانة.
- مدى مناسبة، وشمولية الاستبانة لجميع الأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة.
- مدى مناسبة الفقرات للبُعد الذي تنتمي إليه.

وقد عمل الباحث على تطوير أداة الدراسة بناءاً على ملاحظات المحكمين وآرائهم؛ سواء كان إضافة أو حذفاً، لتصبح ملاءمة أكثر لغاياتها، وبما يساعد على القياس الدقيق لمتغيرات الدراسة، وأبعادها المختلفة حتى ظهرت بشكلها النهائي.

ثبات الأداة:

يعرف ثبات الأداء بإمكانية الوصول إلى البيانات نفسها عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة ذاتها على الأفراد ذاتهم ضمن الظروف نفسها ب(Sekaran,2003)، أما فيما يتعلق

بثبات أداة القياس فقد تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لجميع أبعاد الدراسة؛ الجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3)

نتائج ثبات أبعاد أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزماتب اسلوب (كرونباخ الفا)

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
المستقل	القدرة التنظيمية	4	0.603
	القدرة المعرفية	4	0.608
	القدرة التكنولوجية	3	0.622
	القدرة المالية	4	0.542
	قدرات الجامعات الرسمية الأردنية	**15**	**0.729**

يبين الجدول (3) ان أبعاد قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت قيمة الثبات 0.729 لقدرات الجامعات ككل كما بلغت قيم الثبات 0.603 لبعد القدرة التنظيمية و 0.608 لبعد القدرة المعرفية و 0.622 لبعد القدرة التكنولوجية و 0.622 لبعد القدرة المالية وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لاغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدارسة، واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، والتي تتمثل في ما يلي:

1- التكرارات، والنسب المئوية؛ وذلك من أجل وصف خصائص الأفراد المبحوثين.

2- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على درجة موافقة الأفراد المبحوثين على متغيرات الدراسة، وأبعادها المختلفة.

3- اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) ، واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، ومعامل الانحدار المتعدد ؛ لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابع، واختبار (Kolmogorov–Smirnov Test)؛ لفحص التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ومعامل كرونباخ ألفا؛ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

- أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية
- ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

مقياس مستويات الاجابة كما استخدم الباحث مقياسا تصنيفيا خماسيا (منخفض جدا/ منخفض / متوسط / مرتفع/ مرتفع جدا) لوصف قيم المتوسطات الحسابي على النحو التالي

1 – 1.80 منخفض جدا

أكبر من 1.80– 2.60 منخفض

أكبر من2.60 –3.40 متوسط

أكبر من 3.40 – 4.20 مرتفع

أكبر من 4.20– 5.00 مرتفع جدا

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد قدرات الجامعات الرسمية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	المستوى	الرتبة
1	القدرة التنظيمية	3.84	مرتفع	1
3	القدرة التكنولوجية	3.78	مرتفع	2
2	القدرة المعرفية	3.72	مرتفع	3
4	القدرة المالية	3.70	مرتفع	4
قدرات الجامعات الرسمية الأردنية		3.76	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى متوسطات أبعاد قدرات الجامعات الرسمية الأردنية كان مرتفعا وجاءت بمتوسط حسابي(3.76)، وجاء مستوى متوسطات الأبعاد مرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.84 – 3.70) ، وجاء في الرتبة الأولى بعد القدرة التنظيمية بمتوسط حسابي(3.84)، وفي المرتبة الأخيرة جاء القدرة المالية بمتوسط حسابي (3.70)، ويعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة عمل الجامعة وأهدافها ورسالتها تتعلق بشكل مباشر

بالتنمية المجتمعية؛ مما يفترض عليها أن تقوم بدور ريادي يستوجب عليها زيادة الاهتمام بقدراتها التنظيمية؛ وذلك نظرا لأهمية دور القدرات التنظيمية في تعزيز الصورة الذهنية للجامعة في المجتمع المحلي، مما يساهم في تحقق منافع كبيرة للجامعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التفوق والتمييز في الجامعة يحتاج إلى تطبيق مجموعة من البرامج والسياسات التي تتطلب توافر قدراتها مالية وتكنولوجية ومعرفية؛ إذ أن تفوق الجامعة يرتبط بعقد المؤتمرات والندوات؛ إذ أن الابتكار والابداع لا يكفيان لنجاح ترسيخ الصورة الذهنية للجامعة، فلابد من زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لتمتلك الجامعة سجلاً تاريخياً في خدمة المجتمع لبناء هذه الصورة.

وقد تم تحليل قدرات الجامعات الرسمية الأردنية وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

أولا: بعد القدرة التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد القدرة التنظيمية والجداول (5–7) يبين ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتوفرلدى الجامعة مورد استراتيجي يتمثل بالعنصر البشري.	4.05	0.83	مرتفع	1
3	يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي ملائم لطبعبية عملي	3.81	0.85	مرتفع	2
2	تَحرص الجامعة على توثيق أنظمتها وقوانينها، بحيث يُمكن الرجوع اليها عند الحاجة.	3.78	0.87	مرتفع	3
4	هناك تعاون تشاركي بين كافة الوحدات الادارية والاكاديمية .	3.72	0.91	مرتفع	4
	القدرة التنظيمية	3.84		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى بعد القدرة التنظيمية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وجاء مستوى فقرات البعد مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(4.05– 3.72) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يتوفر لدى الجامعة مورد استراتيجي يتمثل بالعنصر البشري." بمتوسط حسابي (4.05)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي " هناك تعاون تشاركي بين كافة الوحدات الادارية والاكاديمية ." بمتوسط حسابي (3.72) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القدرات التنظيمية هي كأعلى متنبئ من سمعة هذه الجامعات قد يفسر لماذا لديهم مخططات التي غالبا ما يتم النظر إليها لتعزيز سمعتها. و توصي الدراسة بأن هذه المؤسسات بالإضافة إلى جهود بنك أوغندا يجب عليها استنباط وسائل لضمان درجة معينة من السلوكيات الأخلاقية من خلال وجود دورات تدريبية في المنزل، و كذلك القيام ببعض أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات لتشجيع عملائها للتوافق مع الأنظمة البيئية.

ثانيا: بعد القدرة المعرفية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد القدرة المعرفية والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة المعرفية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تحرص الجامعة على متابعة تنمية مهارات العاملين بحسب مستجدات ومتطلبات العمل.	4.02	0.88	مرتفع	1
3	تُشجع الجامعة العاملين لبذل المزيد من الجهد وتقديم الإبداعات اللازمة.	3.73	0.90	مرتفع	2
4	تحرص الجامعة بشكل مستمر على تحديث بياناتها.	3.58	0.92	مرتفع	3
2	توفِّر الجامعة فرصاً متساويةً للعاملين لتطوير وصقل مهاراتهم.	3.54	0.91	مرتفع	4
	القدرة المعرفية	3.72		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى بعد القدرة المعرفية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، وجاء مستوى فقرات البعد مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(4.02– 3.51) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تحرص الجامعة على متابعة تنمية مهارات العاملين بحسب مستجدات ومتطلبات العمل." بمتوسط حسابي (4.02)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " توفِّر الجامعة فرصاً متساويةً للعاملين لتطوير وصقل مهاراتهم." بمتوسط حسابي (3.54)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تهتم بالقدرات المعرفية من خلال البحث العلمي من اجل رفع مستوى كفاءة اعضاء هيئة التدريس تطوير مسارهم الوظيفي وترقيتهم وتنمية رأس مالها البشري وذلك لمواكبة احدث المستجدات العلمية، وتبدي الجامعة اهتماما كبيراً بما يخص العنصر البشري، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تشجع عضو هيئة التدريس للاستمرار بالبحث العلمي؛ مما يجعل منه شخصية مختلفة من حيث التفكير والسلوك والانضباط ، وبالتالي تساهم في توليد المعرفة الصريحة من خلال البحوث الأساسية والتطبيقية والتي تمكن الجامعة من الاستجابة للمتطلبات المعرفية وفقا للمعطيات الحديثة.

ثالثا: بعد القدرة التكنولوجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد القدرة التكنولوجية والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة التكنولوجية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تسعى الجامعة في الحصول على كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي.	3.96	0.95	مرتفع	1
3	تتوفر في الجامعة بنية تحتية للاتصالات عالية المستوى.	3.81	0.84	مرتفع	2
2	تشجع الجامعة على الاستخدامات التكنولوجية للخدمات التي تقدمها.	3.56	0.84	مرتفع	3
	القدرة التكنولوجية	3.78		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى بعد القدرة التكنولوجية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، وجاء مستوى فقرات البعد مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96– 3.56) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تسعى الجامعة في الحصول على كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي." بمتوسط حسابي (3.96)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تشجع الجامعة على الاستخدامات التكنولوجية للخدمات التي تقدمها." بمتوسط حسابي (3.51)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة ترى أن هناك ضرورة لتكيفها مع المتغيرات العملية والتكنولوجية وذلك تماشيا مع الحاجات الثقافية المتزايدة.

رابعا: بعد القدرة المالية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد القدرة المالية والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة المالية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتوفر لدى الجامعة مصادر تمويل متنوعة.	4.00	0.88	مرتفع	1
4	هناك اهتمام بالرقابة الذاتية على الموارد المالية للجامعة.	3.66	0.92	مرتفع	2
3	لدى الجامعة تخطيط استراتيجي مالي.	3.58	0.94	مرتفع	3
2	يتوفر لدى الجامعة مصادر تمويل كافية لمشاريعها المستقبلة.	3.54	0.93	مرتفع	4
	القدرة المالية	3.70		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى بعد القدرة المالية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (**3.70**)، وجاء مستوى فقرات البعد مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (**04.0**– 3.54) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يتوفر لدى الجامعة مصادر تمويل متنوعة." بمتوسط حسابي (4.00)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " يتوفر لدى الجامعة مصادر تمويل كافية لمشاريعها المستقبلة." بمتوسط حسابي (3.54)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الجامعات تولي أهمية عظمى لاستغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة من قبل الجامعة بشكل ملائم .

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة أزمات الجامعات الرسمية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	المستوى	الرتبة
5	التعلم	4.06	مرتفع	1
1	مرحلة إشارات الإنذار	3.81	مرتفع	2
4	مرحلة استعادة النشاط	3.78	مرتفع	3
2	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.74	مرتفع	4
3	مرحلة احتواء الأضرار	3.65	مرتفع	5
	إدارة الأزمات	3.81	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى متوسطات أبعاد إدارة أزمات الجامعات الرسمية الأردنية كان مرتفعا وجاءت بمتوسط حسابي(3.81)،وجاء مستوى متوسطات الأبعاد مرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(4.06 – 3.65) ، وجاء في الرتبة الأولى بعد التعلم بمتوسط حسابي(4.06)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد مرحلة احتواء الأضرار بمتوسط حسابي (3.65) ويعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات تعتبر إدارة الأزمات عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً مما يجعلهم يستخدمون مهاراتهم لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

وقد تم تحليل إدارة أزمات الجامعات الرسمية الأردنية وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

أولا: بعد إشارات الإنذار

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد إشارات الإنذار والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إشارات الإنذار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تستخدم الجامعة أسلوب التأمين على موجوداتها لكي تقلل من المخاطر.	4.05	0.97	مرتفع	1
3	تقوم الجامعة بقياس المخاطر المتوقعة بشكل دائم وتتخذ الإجراءات اللازمة.	3.75	0.80	مرتفع	2
2	وجود أدلة وإجراءات وتعليمات عمل تتسم بالوضوح.	3.73	0.91	مرتفع	3
4	تستخدم الجامعة طرائق التنبوء الوصفية بهدف استشعار الأزمة قبل وقوعها.	3.7	0.97	مرتفع	4
	مرحلة إشارات الإنذار	3.81		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى بعد إشارات الإنذار كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وجاء مستوى فقرات البعد مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.05– 3.70) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تستخدم الجامعة أسلوب التأمين على موجوداتها لكي تقلل من المخاطر." بمتوسط حسابي (4.05)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي " تستخدم الجامعة طرائق التنبؤ الوصفية بهدف استشعار الأزمة قبل وقوعها." بمتوسط حسابي (3.70)، ويفسر الباحث ذلك بأن الجامعات تحاول من خلال استخدام أسلوب التأمين على موجوداتها تساهم في الحد من المخاطر المرتبطة بحجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها؛ إذ أنها تقلل من حجم الضرر الناتج عن المعلومات ضئيلة، وحجم الضرر الناتج عن المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها.

ثانيا: بعد الاستعداد والوقاية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد الاستعداد والوقاية والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستعداد والوقاية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	تستخدم الجامعة أسلوب الفزعة طوعيا للتعامل مع الأزمات.	3.89	0.89	مرتفع	1
1	تخفي الجامعة نقاط ضعفها بصدد التعامل مع الأزمة.	3.87	1.13	مرتفع	2
5	تولي الجامعة عناية كبيرة لأهمية الوقت.	3.67	1.00	مرتفع	3
3	تعزز الجامعة نقاط قوتها بصدد التعامل مع الأزمة.	3.65	0.98	مرتفع	4
4	تولي الجامعة عناية كبيرة لمتطلبات الطوارئ.	3.62	0.89	مرتفع	5
	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.74		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى بعد الاستعداد والوقاية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، وجاء مستوى فقرات البعد مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89– 3.62) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي " تستخدم الجامعة أسلوب الفزعة طوعيا للتعامل مع الأزمات." بمتوسط حسابي (3.89)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي " تولي الجامعة عناية كبيرة لمتطلبات الطوارئ." بمتوسط حسابي (3.62)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أجهزة الجامعات غير مستعدة بالشكل الكافي لإدارة الأزمات.

ثالثا: بعد احتواء الأضرار

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد احتواء الأضرار والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد احتواء الأضرار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تخصص الجامعة متحدث رسمي يتمتع بالخبرة والكفاءة للإدلاء بالتصريحات حول الأزمات.	**3.91**	**1.03**	مرتفع	1
3	محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد لكافة المستويات الإدارية.	**3.6**	**0.93**	مرتفع	2
4	إمكانية التنسيق والتكامل مع بقية المستويات الإدارية ذات العلاقة.	**3.57**	**1.06**	مرتفع	3
2	إعداد التصريحات بشكل مناسب قبل الإدلاء بها للحد من أصدائها وتأثيراتها السلبية المحتملة.	**3.52**	**0.92**	مرتفع	4
	مرحلة احتواء الأضرار	**3.65**		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى بعد احتواء الأضرار كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، وجاء مستوى فقرات البعد مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91-3.52) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تخصص الجامعة متحدث رسمي يتمتع بالخبرة والكفاءة للإدلاء بالتصريحات حول الأزمات." بمتوسط حسابي (3.91)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " إعداد التصريحات بشكل مناسب قبل الإدلاء بها للحد من أصدائها وتأثيراتها السلبية المحتملة." بمتوسط حسابي (3.52)، وبعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تهتم بالعوامل التي تصممها الجامعة بهدف مكافحة الأزمات وتقليل الاضرار الفعلية لهذه الأزمات وذلك لمنع أو تخفيف النتائج السلبية للأزمات المتوقعة.

رابعا: بعد مرحلة استعادة النشاط

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد مرحلة استعادة النشاط والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مرحلة استعادة النشاط مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تعمل الجامعة على تحسين مكانتها الذهنية.	4.13	0.95	مرتفع	1
3	تشعر الجامعة العاملين بأنها ما زالت بنفس قوتها الإدارية.	3.69	0.88	مرتفع	2
4	يتم تقديم المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة.	3.67	0.98	مرتفع	3
2	تعمل الجامعة على إعادة انسيابية تدفق أنشطتها التشغيلية كما كانت في السابق.	3.64	0.92	مرتفع	4
	مرحلة استعادة النشاط	3.78		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى بعد مرحلة استعادة النشاط كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) بأهمية نسبية (75.60)، وجاء مستوى فقرات البعد مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.13 −3.64)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تعمل الجامعة على تحسين مكانتها الذهنية." بمتوسط حسابي (4.13)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تعمل الجامعة على إعادة انسيابية تدفق أنشطتها التشغيلية كما كانت في السابق." بمتوسط حسابي (3.64)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تهتم بالأنشطة الإيجابية مما ينعكس على الصورة الذهنية لها وذلك من خلال إجراء دراسات لدعم المراكز العلمية.

خامسا: بعد مرحلة استعادة النشاط

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد مرحلة استعادة النشاط والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مرحلة استعادة النشاط مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تتعلم الجامعة من الأزمة التي تعرضت لها.	4.28	0.91	مرتفع جدا	1
2	تحليل أبعاد الأزمة بهدف تطوير مهارات التدريب.	4.04	0.92	مرتفع	2
4	تقييم الجامعة الخطط و البرامج السابقة بقصد تحسينها للتعامل.	3.99	0.91	مرتفع	3
3	تقوم الجامعة بالتقييم المستمر لأستراتيجيات إدارة الأزمات.	3.91	0.91	مرتفع	4
	التعلم	4.06		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى بعد مرحلة استعادة النشاط كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.06)، وجاء مستوى فقرات البعد بين مرتفع ومرتفع جدا، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.28– 3.91) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تتعلم الجامعة من الأزمة التي تعرضت لها." بمتوسط حسابي (4.28)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي " تقوم الجامعة بالتقييم المستمر لاستراتيجيات إدارة الأزمات." بمتوسط حسابي (3.91)، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن الجامعات تحاول بشكل دائم إعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه خلال الأزمة من خلال التعلم المستمر والذي يعد أمر حيوي باستخلاص الدروس التي تم الاستفادة منها من كارثة أو أزمة بغض النظر عن طريقة إحساس الإنسان.

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

يتطلب تطبيق تحليل الانحدار الخطي التحقق من توفر شرطين اساسيين من شروط تطبيقه وهما اقتران اعتدالية توزيع بيانات الدراسة مع التوزيع الطبيعي بينما يهتم الشرط الثاني بالتحقق من

عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختباري معامل تضخم التباين (**VIF**) واختبار التباين المسموح به (**Tolerance**) ويبين الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات

جدول(15)

قيم معامل الالتواء ومعامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح () tolerance لقدرات الجامعات الرسمية في إدارة الأزمات

متغيرات الدراسة		معامل الالتواء	الارتباط المتعدد	
			VIF	tolerance
المستقلة	القدرة التنظيمية	-.353	1.126	.888
	القدرة المعرفية	-.621	1.285	.778
	القدرة التكنولوجية	-.532	1.235	.810
	القدرة المالية	-.774	1.234	.811
	قدرات الجامعات الرسمية الأردنية	-.349		
التابعة	مرحلة إشارات الإنذار	-.806		
	مرحلة الاستعداد والوقاية	-.826		
	مرحلة احتواء الأضرار	-1.001		
	مرحلة استعادة النشاط	-.861		
	التعلم	-1.310		
	إدارة الأزمات	-.727		

يبين الجدول ان قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (- 0.005) لعدد اعضاء لجنة التدقيق و(- 0.248) لخاصية اجتماع لجنة التدقيق الدوري مع مراقب الحسابات والمدقق الداخلي وتبين هذه القيم ان بيانات متغيرات الدراسة تقع ضمن المدى المقبول معاملات الالتواء والتي تقبل عادة ضمن مدى ± 1 تقريبا كاحد المعايير التي تصف التوزيع الطبيعي للبيانات

كما يبين الجدول ان قيم معامل تضخم التباين قد كانت جميعها اقل من القيمة (4) في اشارة الى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة حيث يشير بعضها الى قبول القيم اذا كانت اقل من (10) كذلك يلاحظ ان قيم التباين المسموح به كانت اكبر من

(0.10) كما ويمكن قبولها اذا كانت اكبر من (0.25) وتبين هذه النتائج انه لا توجد مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية. حيث توضح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعان	درجات الحرية	متوسسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	10.376	4	2.594	23.811	0.000
البواقي	31.485	289	.109		
الكلي	41.861	293			

يبين الجدول (16) ان نموذج الانحدار الممثل بقدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية مقبول من الناحية الاحصائية وذلك بالاعتماد على قيمة **f** الناتجة من اختبار تحليل التباين والبالغة (171.34) حيث تم قبول هذه القيمة لان قيمة مستوى دلالتها البالغ (0.000) كانت اقل من 0.05

كما يبين الجدول التالي مؤشرات جودة نموذج الانحدار الخطي الذي يضم ابعاد قدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية.

جدول (17)

مؤشرات جودة نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية

المتغيرات المستقلة	R	R2	Adjusted R2
القدرة التنظيمية	0.498	0.248	0.237
القدرة المعرفية			
القدرة التكنولوجية			
القدرة المالية			

يبين الجدول ان قيمة علاقة المتغير المستقل بالتابع قد بلغت (0.498) ولتقدير اهمية هذه العلاقة فإننا نستخدم مؤشرا إحصائيا هاما وهو معامل التحديد والذي تعبر عنه قيمة **R2** وهي تعكس مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى او بسبب المتغير المستقل (وبالتالي فهي تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع) وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (24.5 %) بمعنى ان قدرات الجامعات الرسمية الأردنية تستطيع تفسير ربع التباين في قيم المتغير التابع تقريبا.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على قيمة مستوى دلالة **f** يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) حيث بينت النتائج ان لقدرات الجامعات الرسمية الأردنية أثر في إدارة الأزمات (من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية).

اختبار الفرضيات الفرعية

سوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية وعددها اربع فرضيات بالاعتماد الى جدول الخاص بمعاملات الانحدار التالي

جدول (18) معاملات الانحدار الخطي المتعدد لنموذج أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية.

Sig t	t	β	**المتغيرات المستقلة**
0.373	0.892	0.031	القدرة التنظيمية
0.005	2.838	0.101	القدرة المعرفية
0.004	2.886	0.098	القدرة التكنولوجية
0.000	5.388	0.193	القدرة المالية

ثابت المعادلة = 2.220

يبين الجدول (18) قيم معاملات الانحدار الخطي المتعدد اضافة نتائج اختبار **t** لمعرفة اهمية معاملات الانحدار التي تم التوصل اليها والتي ستستخدم في اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الاتي

الفرضية العدمية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α≤0.05)** للقدرة التنظيمية على فاعلية عملية إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية.

تبين قيمة المعامل **β** مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة القدرة التنظيمية (0.031) وهي قيمة غير دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.373) كان اكبر من0.05 ما يعني عدم وجود اهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج بعدم اهمية وجوده وأثره في معادلة الانحدار وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم رفض الفرضية البديلة

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α≤0.05)** للقدرة المعرفية على فاعلية عملية إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية.

تبين قيمة المعامل **β** مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة القدرة المعرفية (0.101) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.005) كان اقل من0.05 ما يعني وجود اهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج باهمية وجوده وأثره في معادلة الانحدار

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم قبول الفرضية البديلة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α≤0.05)** للقدرة التكنولوجية على فاعلية عملية إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية.

تبين قيمة المعامل **β** مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة القدرة التكنولوجية (0.098) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.004) كان اقل من0.05 ما يعني وجود اهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج باهمية وجوده وأثره في معادلة الانحدار

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم قبول الفرضية البديلة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α≤0.05)** للقدرة المالية على فاعلية عملية إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية.

تبين قيمة المعامل **β** مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة القدرة المالية (0.193) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.000) كان اقل من0.05 ما يعني وجود اهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج باهمية وجوده وأثره في معادلة الانحدار

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم قبول الفرضية البديلة

الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة **(α≤0.05)** في قدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الاحادي وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التحليل

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات اهمية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(**$\alpha \leq 0.05$**) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (**one way ANOVA**)، والجدول (19) يبين ذلك:

جدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات قدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات

القدرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التنظيمية	بين المجموعات	5.383	9	.598	1.746	.078
	داخل المجموعات	99.313	290	.342		
	الكلي	104.695	299			
المعرفية	بين المجموعات	8.022	9	.891	2.457	.010
	داخل المجموعات	105.208	290	.363		
	الكلي	113.230	299			
التكنولوجية	بين المجموعات	3.618	9	.402	1.007	.434
	داخل المجموعات	115.752	290	.399		
	الكلي	119.370	299			
المالية	بين المجموعات	8.693	9	.966	2.826	.003
	داخل المجموعات	99.115	290	.342		
	الكلي	107.807	299			
الكلي للقدرات	بين المجموعات	4.219	9	.469	2.805	.004
	داخل المجموعات	48.468	290	.167		
	الكلي	52.687	299			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجة الكلية لقدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات تبعا لمتغير الجامعة وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.805) ، وبمستوى دلالة (0.004) حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 ، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (1.746) وبمستوى دلالة (0.078) للقدرة التنظيمية وبلغت (2.457) وبمستوى دلالة (0.010) للقدرة المعرفية وبلغت (1.007) وبمستوى دلالة (0.434) للقدرة التكنولوجية وبلغت (2.826) وبمستوى دلالة (0.003) للقدرة المالية ويلاحظ ان قيم

مستوى الدلالة في القدرة المعرفية والقدرة المالية والدرجة الكلية كانت دالة إحصائيا لأن قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)

ولتحديد مواقع الفروق في القدرات التي اظهرت فروقا فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

جدول (20) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الجامعات التي تختلف فيما بينها في قدرتها المعرفية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين

القدرة	المتوسط الحسابي	الجامعة	اليرموك	ال البيت	مؤتة	الطفيلة	الألمانية	البلقاء التطبيقية	الهاشمية	الحسين
المعرفية	3.95	الأردنية								
	3.98	اليرموك								
	3.77	التكنولوجيا								
	3.44	ال البيت	*							
	3.59	مؤتة								
	3.82	الطفيلة								
	3.56	الالمانية								
	3.63	البلقاء								
	3.78	الهاشمية								
	3.68	الحسين								

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في قدرات الجامعات الادنية المعرفية في إدارة الأزمات بين جامعة ال البيت وجامعة اليرموك وقد كانت افضلية الفروق لصالح جامعة اليرموك اذ عبرت قيمة المتوسط الحسابي الاكبر لجامعة اليرموك عن قدرتها المعرفية الاكبر مقارنة بجامعة ال البيت. اما بالنسبة للفروق بين باقي الجامعات فهي فروق لم تكن مهمة او ذات دلالة ضمن معايير المقارنات الاحصائية.

جدول (21) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الجامعات التي تختلف فيما بينها في قدرتها المالية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين

القدرة	المتوسط الحسابي	الجامعة	اليرموك	ال البيت	مؤتة	الطفيلة	الألمانية	البلقاء التطبيقية	الهاشمية	الحسين
المالية	3.94	الأردنية		*						
	3.83	اليرموك								
	3.78	التكنولوجيا								
	3.33	ال البيت								
	3.67	مؤتة								
	3.58	الطفيلة								
	3.64	الالمانية								
	3.62	البلقاء								
	3.67	الهاشمية								
	3.90	الحسين		*						

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في قدرات الجامعات الادنية المالية في إدارة الأزمات بين جامعة ال البيت والجامعة الأردنية كما ظهر فرق في القدرة المالية لإدارة الأزمات بين جامعة ال البيت وجامعة الحسين وقد كانت افضلية الفروق لصالح الجامعة الأردنية وكذلك لصالح جامعة الحسين اذ عبرت قيم المتوسط الحسابي الاكبر للجامعة الأردنية ولجامعة الحسين عن قدرتها المالية الاكبر مقارنة بجامعة مؤتة. اما بالنسبة للفروق بين باقي الجامعات فهي فروق لم تكن مهمة او ذات دلالة ضمن معايير المقارنات الاحصائية

جدول (22) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الجامعات التي تختلف فيما بينها في قدرتها الكلية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين

القدرة	المتوسط الحسابي	الجامعة	اليرموك	ال البيت	مؤتة	الطفيلة	الألمانية	البلقاء التطبيقية	الهاشمية	الحسين
الكلية	3.92	الأردنية		*						
	3.89	اليرموك		*						
	3.80	التكنولوجيا								
	3.49	ال البيت								
	3.66	مؤتة								
	3.75	الطفيلة								
	3.67	الالمانية								
	3.76	البلقاء								
	3.85	الهاشمية		*						
	3.79	الحسين								

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في قدرات الجامعات الادنية في إدارة الأزمات بين جامعة ال البيت والجامعة الأردنية كما ظهرت الفروق بين جامعة ال البيت وجامعة اليرموك كما ظهرت فروق بين جامعة ال البيت والجامعة الهاشمية وقد كانت افضلية الفروق لصالح الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة ال البيت اذ عبرت قيم المتوسط الحسابي الاكبر للجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية عن قدرتها الاكبر في إدارة الأزمات مقارنة بجامعة ال البيت. اما بالنسبة للفروق بين باقي الجامعات فهي فروق لم تكن مهمة او ذات دلالة ضمن معايير المقارنات الاحصائية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

- أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد قدرات الجامعات.
- ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات.
- ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

سيتم في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على أثر قدرات الجامعات الرسمية الأردنية في إدارة الأزمات، والتي جاءت على النحو الآتي:

- **أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد قدرات الجامعات.**

أظهرت النتائج أن مستوى قدرات الجامعات الرسمية الأردنية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن ترتيب القدرات في الجامعات الرسمية جاء كما يلي: القدرة التنظيمية، القدرة التكنولوجية، القدرة المعرفية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائمين على عمليات اتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية لا يراعون الربط بين سلسلة من العمليات الإستراتيجية والقرارات التي تستغرق سنوات، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في أن متخذو القرارات في الجامعات الرسمية يراعون وضع استراتيجيات تمكنهم من تعزيز قدرات الجامعة وقرارات لمعالجة المسائل المستعجلة للاستجابة للأحداث غير المنظورة عند حدوثها، واتفقت هذه النتيجة بشكل عام مع ما أشار إليه كل من(**Cunningham Et al.2015**)، بأن المنظمات تعتبر القدرات نوع من أنواع مواردها وأنها تسعى من خلال امتلاك القدرات إلى تحقيق سمعة عالية .

- **ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات.**

أظهرت النتائج أن مستوى الاهتمام بإدارة الأزمات في الجامعات الرسمية جاء مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد إدارة الأزمات في الجامعات تبعاً للمتوسط الحسابي جاءت كما يلي: التعلم، مرحلة إشارات الإنذار، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، إدارة الأزمات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تهتم بإدارة الأزمات بسبب تعدد الأزمات والصعوبات البيئية التي تواجه الجامعة مما يضطرها الى التكييف مع

التهديدات او الفرص وليس البحث عنها مستقبلا، وتساعد إدارة الأزمات في تحريك المنظمة خطوات الى الامام وان نجاح إدارة الأزمات يتطلب ان يتمتع المدير بحرية ومرونة والتكييف مع احتياجات الجامعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تهتم بالاستفادة من مصادر المعرفة لديها في التعامل مع الأزمات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عودة (2008) التي أظهرت أن هناك اهتمام من قبل مؤسسات التعليم العالي لقطاع غزة إدارة الأزمات في دراسة ميدانية تطبيقية على الجامعة الاسلامية، كما أنها اتفقت مع دراسة (مختار وبوخطوة، 2015) التي أظهرت أن واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية جاء مرتفعاً. بينما اختلفت مع دراسة بني خالد (2010) التي أظهرت وجود ضعف كبير في توافر متطلبات إدارة الأزمات، كما أنها اختلفت مع دراسة (الصرايرة، 2010) التي أظهرت أن هناك معوقات تواجه إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.

- **ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:**

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية، ويعود السبب في ذلك إلى أن امتلاك الجامعة لقدرات تساهم في زيادة قدرتها على التغلب على التحديات والمعيقات المتمثلة في التغيرات المستمرة في الأنظمة والتشريعات والقوانين، الثورة التكنولوجية المتجددة، عدم الاستقرار في أسعار الطاقة ، بالإضافة إلى التطورات السريعة والمفاجئة التي أخذت تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحاضر والتي سببت الإرباك في أساليب وسياسات العمل المتبعة في المنظمات، الأمر الذي أجبر القادة في منظمات الأعمال

إلى إعادة التفكير في إستراتيجياتها ونمط عملها من اجل مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئات الأعمال.

كما تفسر هذه النتيجة بأن قدرات الجامعة تساهم في تحسين ظروف اتخاذ القرار وذلك من خلال تعويض النقص في المعلومات، مما يساهم في زيادة قدرة الجامعة على التعامل مع العوامل البيئية المرتبطة بالمشكلة المطروحة يجعلها قادرة على التوقع المرتبط بالمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن قدرات الجامعة تساهم في الحد من حالة الغموض التي تواجه متخذي القرارات ؛ مما يعزز أثر قدرات على إدارة الأزمات وذلك من خلال تقليل الفجوة بين ما تعرفه الجامعة وما تحتاج أن تعرفه عن البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغريب، 2014) التي أظهرت أن هناك علاقة بين استخدام الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات التنظيمية.

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة التنظيمية على فاعلية عملية إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Cunningham Et al.2015) بأن امتلاك المنظمات لقدرات تنظيمية تساهم في زيادة فعالية نظم وإدارات المنظمة بشكل عامة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة المعرفية على فاعلية عملية إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (براهيم، 2011) التي أظهرت أن توافر القدرات المعرفية تساهم في زيادة كفاءة دارة الأزمات المعرفية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة التكنولوجية على فاعلية عملية إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغريب، 2014) التي أظهرت وجود أثر إيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات التنظيمية، كما أنها اتفقت مع دراسات العدوان واخرون (2015) و(Garcia-Muina and Navas-Lopez,2007) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للقدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة .

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة المالية على فاعلية عملية إدارة الأزمات في الجامعات الرسمية الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Cunningham Et al.2015) بأن امتلاك المنظمات للدعم المادي وبرامج النظام، والتمويلات الخارجية، والتمويلات المتاحة داخلياً يساهم في زيادة قدرة المنظمة في التغلب على المشكلات التي تواجهها.

- **مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:**

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجة الكلية لقدرات الجامعات الرسمية الأردنية على إدارة الأزمات تبعا لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جامعة اليرموك تعد من أكبر الجامعات الأردنية وأقدمها.

التوصيات :

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من المقترحات للجامعات، ويهدف الباحث من وراء هذه التوصيات إلى الإسهام في تحسين وتطوير إدارة الأزمات هذه الجامعات، ومن هذه المقترحات:

1. زيادة الاهتمام بالتعاون التشاركي في الجامعات الرسمية من خلال بناء نظم معلومات تساهم على تبادل القدرات المعرفية بين كافة الوحدات الادارية والاكاديمية في هذه الجامعات .
2. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعات الرسمية وذلك بهدف صقل مهاراتهم لتعزيز القدرات المعرفية والتكنولوجية للجامعات.
3. زيادة الاهتمام بتحديث نظم المعلومات المتبعة في الجامعات الرسمية؛ مما يساهم في زيادة قدرة الجامعات في المجال التكنولوجي.
4. العمل على تمكين الإدارة المالية في الجامعات الرسمية الاردنية من إيجاد مصادر تمويل لمشاريعها المستقبلية.
5. زيادة الاهتمام بمتطلبات الطوارئ في الجامعات الرسمية الاردنية، وذلك بهدف الحد من حدوث الأزمات.
6. على الجامعات الرسمية الاردنية زيادة الاهتمام بالتقييم المستمر لاستراتيجيات إدارة الأزمات.
7. إيجاد نظم معلومات إدارية تهدف لتقييم الخطط و البرامج الخاصة بإدارة الأزمات في الجامعة وذلك بقصد تحسينها .

قائمة المراجع

المراجع العربية

أحمد، حسين عثمان.(2010). **أثر جودة المعلومات في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لعينة من شركات الاتصالات الأهلية في الصومال**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

آندي، عمر خميس صالح.(2013). **أثر برامج التكيف الاستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات في ظل اللاتأكد البيئي: دراسة حال وزارة الصحة الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

الباجورى، أيمن أمين.(2015). الإطار المفاهيمى لبناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، ***مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*** – جامعة القاهرة – مصر ، 16(3)، 147 – 171.

براهيم، بن داود .(2011). دارة الأزمات المعرفية بالجامعات العربية في ظل التغير التقني والمعلوماتي ، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية** – جامعة زيان عاشور بالجلفة – الجزائر ، 9 (10)، 26 – 52 .

بن صوشة، رياض (2007)، **تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

بني خالد ، مرعي .(2010). إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية التعدينية المساهمة العامة (دراسة ميدانية)، **مجلة سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية** ، مجلد(26)، عدد (3) .

الجمل، صديق محمد سليمان (2008) **الهدي النبوي في إدارة الأزمات العامة، دراسة حديثة موضوعية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، عمان.

جيجخ، فايزة.(2016). مقومات رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية من خلال مواقعها الإلكترونية –الموقع الإلكتروني لوكالة سياحية جزائرية نموذجا، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية** العدد التاسع عشر – جوان 6، 241–260.

زويلف، إنعام محسن.(2015). نجاح نظم المعلومات المحاسبية و أثره في مراحل إدارة الأزمات، **مجلة دراسات – العلوم الإدارية (الأردن)** ، 42(1)، 247 – 266.

الصرايرة، أكثم عبدالمجيد .(2010). إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردني، **المؤتمر العلمي الدولي الثاني العربي الخامس (التعليم والأزمات المعاصرة – الفرص والتحديات)** مصر، 5 – 22.

عابدين، عالية عبدالله.(2012). **تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات البنوك التجارية الكويتية**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية

عبد الرزاق، معتز سلمان. (2011). **إدارة الأزمات ونظم المعلومات: مديات التأثير والفاعلية: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي**. بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28.

العدوان، سامي يوسف والونداوي، اوس بهجت والشبيبي، حميد احمد(2015)، أثر القدرات التكنلوجية على نجاح المنظمة : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، **مجلة العلوم الادارية**، العدد1، المجلد 42.

العدوان، سامي يوسف؛ و الونداوي، أوس بهجت؛ والشيبي، حميد أحمد.(2015). أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة : دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية

بالمملكة الأردنية الهاشمية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية (الأردن)**، 42(1)، 147 – 160.

العزاوي، نجم.(2009). **أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة.** وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن .

عمر، حسن الشيخ.(2010). دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية : دراسة ميدانية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية** – شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية – غزة – فلسطين ، 21(2)، 365 – 385.

العمري، غسان عيسى .(2011). التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات ، **مجلة رماح للبحوث والدراسات** – مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح – الأردن ، 8 (1)، 8 – 34 .

عودة ، رهام راسم . (2008) . **واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة : دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية** . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة .

عوده، عبدالله علي عبدالله .(2013). العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية : دراسة مطبقة على أعضاء اللجان التنفيذية بالجمعيات الأهلية بأسوان، **المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الإجتماعية – الخدمة الإجتماعية وتطوير العشوائيات** – كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان – مصر ،

الغريب، أيمن فاروق أنور .(2014). نموذج مقترح لاستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات التنظيمية ، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية** – مصر ، 5(3)، 203 – 222 .

فرحي، تقية.(2016). إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمة : دراسة مفاهيمية نقدية، **مجلة الدراسات – الجزائر** ، 45(2)، 165 – 178.

القرم، محمد حسين أمين،(2008)**تطوير لنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

كموش، مراد.(2015). العلاقات العامة وإدارة أزمات المنظمة : التصورات والنماذج، **مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية – مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع – الجزائر** ، 28(2)، 65 – 88.

المالكي، سفر بن غريز بن غراز. (2013). **واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى– المملكة العربية السعودية.

مختار، عبد المطلوب؛ بوخطوة، فؤاد.(2015). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، 1(16)، 43 – 72.

هارون، فرغلى.(2016).إدارة الأزمات في المؤسسات،**مجلة الوعي الإسلامي**– وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية – الكويت، س , 53 ع61

الهدمي، جاسم محمد. (2009). **مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول**. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان– الأردن.

يحيي، بن عربي.(2016). دور الإتصال في إدارة الأزمات، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الانسانية ، الجزائر** ، 15(2)، 3 – 10.

المراجع الأجنبية:

CELIK, A; YILMAZ, R.(2016). Research of the Effectıveness of Strategıc Leadershıp ın Crısıs Management: a Comparative Study ın Large Scale Enterprıses and SMES ın Konya 3rd Industrıal Zone. ***Postmodern Openings / Deschideri Postmoderne***. Dec2016, Vol. 7 Issue 2, p93-114.

Coombs, W. T.(2011). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, 10 (3), 163-176.

Coombs, W.T. (2012). **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (3rd ed.)**. CA: Sage Publications, Inc.

Cunningham J; Miller ST; Joosten Y; Elzey JD; Israel T; King C; Luther P; Vaughn Y; Wilkins CH,(2015). Community-Engaged Strategies to Promote Relevance of Research Capacity-Building Efforts Targeting Community Organizations, Clinical And Translational Science [Clin Transl Sci], ISSN: 1752-8062, 2015 Oct; Vol. 8 (5), pp. 513-7.

DeVivo, Sharon, Beth, (2008), "th**e strategic planning process: an analysis at two small colleges**", a docorate dissertation, university of pennsylvania, pro Quest information and learning company.

Eisend, M; Evanschitzky, H; Calantone, RJ.(2016). The Relative Advantage of Marketing over Technological Capabilities in Influencing New Product Performance: The Moderating Role of Country Institutions. ***Journal of International Marketing.*** Mar2016, Vol. 24 Issue 1, p41-56.

García- Muia, F. E. and Navas- López, J. E. 2007. **Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results**, Technovation, 27(1/2): 30-46.

George, C; Reed, G.(2016) . Building institutional capacity for environmental governance through social entrepreneurship: lessons from Canadian biosphere reserves. ***Ecology & Society***. 2016, Vol. 21 Issue 1, p100-111. 12p

Gherai, D; Tara, I. (2015). Analysis Of Institutional Capacity Of Supreme Audit Institutions In The European Union In Terms Of Its Mandate, ***Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series***. 2015, Vol. 24 Issue 2, P473-481.

Goel, S. (2009). **Crisis management: master the skills to prevent disasters**. New Delhi: Global India Publications.

Hadi R, Seyed; N, Ghasem R; Hajihoseini, H; Akbari, M.(2016). The impact of technological innovation capabilities on competitive performance of Iranian ICT firms. ***Iranian Journal of Management Studies***. Autumn2016, Vol. 9 Issue 4, p855-882.

Jo, Y; Lee, C.(2014). Technological Capability, Agglomeration Economies and Firm Location Choice ,**Technological Capability**, Agglomeration Economies and Firm Location Choice, ***Regional Studies***. Aug2014, Vol. 48 Issue 8, p1337-1352.

Kozjek, D; Ovsenik, M. RUO.(2016). Knowledge Factors and Their Impact on the Organisation. ***Revija za Univerzalno Odlicnost***. Dec2016, Vol. 5 Issue 4, p283-299.

Mingook Lee; S.(2016). Evaluating Internal Technological Capabilities in Energy Companies, ***Energies***. Mar2016, Vol. 9 Issue 3, p1-23.

More, R; Telles, R; Marinho, S; Corrêa, F.(2016). **I**nstitutional Theory of Strategic Capacity and Competitive Advantage: Theoretical View of the Information Technology Industry in Brazil. ***International***

Journal of Business Management & Economic Research. 2016, 7 (3), p671-679.

Nartisa,Ieva ,Putans, Romans & Muravska,Tatjana, (2012) "**Stratgic Planning and Management in public and private sector organization in Europ: comparative analysis and opportunities for improvement**", European integration studies ,no.6,240-248.

Natividad, G.(2013). Financial Capacity and Discontinuous Investment: Evidence from Emerging Market Multibusiness Firms. ***Review of*** **Financial** ***Studies***. Sep2013, Vol. 26 Issue 9, p2375-2410.

Ortega, M. J. 2010. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles, **Journal of Business Research**, 63: 1273-1281.

Roger,Bernnett(2005),**crisis management plans and system of exporting companies:** an empirical study of euro marketing, v14n3

Verma, R; Sehgal, V. (2016). Implementation of Information System in Crisis Management Using Modeling and Simulation, *International* ***Journal of Simulation -- Systems, Science & Technology***. 2016, Vol. 17 Issue 32, p12.1-12.

Obhhkob, B. H.; Krtoba, H. (2016). Sistemo dopolnyayuschy Effect Of Interaction Of Innovative Building And Institutional Environment Of The Region, ***Economy Of Region / Ekonomika Regiona***. Jun2016, P537-546.

الملاحق

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

مكان العمل	الرتبة	التخصص	الاسم
جامعة آل البيت	أستاذ دكتور	الاقتصاد	إبراهيم البطاينة
جامعة آل البيت	استاذ مشارك	إدارة أعمال	بهجت الجوازنة
جامعة الزرقاء	استاذ دكتور	تسويق	زكريا العزام
جامعة آل البيت	أستاذ مشارك	إدارة عامة	رياض أبو زيد
جامعة آل البيت	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	وليد العواودة
جامعة آل البيت	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	زياد الصمادي
جامعة آل البيت	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	علي القرعان

ملحق (2)

إستبانة الدراسة

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

المستجيب الفاضل

تحية إحترام وتقدير،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا من حضرتكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، والتي تعد استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وعنوانها :-

أثر قدرات الجامعات الرسمية الاردنية في إدارة الأزمات

راجيا التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة فيها، علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط، كما أن نتائج الدراسة ستعرض بشكل عام، ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء التي شاركت في الإجابة على هذه الإستبانة.

وشكرا لتعاونكم

المشرف	**الباحث**
د. مرعي بني خالد	**صالح يونس عثمان**

إرشادات مهمة لملء الاستبانة

توخياً لعنصر الدقة في نتائج البحث، يرجو الباحث قبل الشروع في الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستبانة التكرم بقراءة العبارات بدقة متناهية والاستفسار عما هو غير واضح منها، وذلك بالاتصال بالباحث على هاتف موبايل : ()

ملاحظة : يرجى التأشير بعلامة ✓ أمام كل عبارة وفق استجابتك لها

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر اقل من 30 سنة ☐ من 30- اقل من 40 سنة ☐

40- اقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- عدد سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – اقل من 10 سنوات ☐

10 – اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

4- المسمي الوظيفي أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐

أستاذ مساعد ☐ مدير مالي ☐

مدير القبول والتسجيل ☐

6- الجامعة :

الاردنية		**اليرموك**		**التكنولوجيا**		**ال البيت**		**مؤتة**	
الطفيلة		**الالمانية**		**البلقاء التطبقية**		**الهاشمية**		**الحسين**	

المجال الأول: قدرات الجامعات الرسمية الاردنية في إدارة الأزمات

ت	البند	درجة الموافقة عالية جداً				منخفضة جداً
		5	4	3	2	1
	البُعد الأول: القدرة التنظيمية					
.1	يتوفرلدى الجامعة مورد استراتيجي يتمثل بالعنصر البشري.					
.2	تَحرص الجامعة على توثيق أنظمتها وقوانينها، بحيث يُمكن الرجوع اليها عند الحاجة.					
.3	يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي ملائم لطبعبية عملي					
.4	هناك تعاون تشاركي بين كافة الوحدات الادارية والاكاديمية .					
	البُعد الثاني: القدرة المعرفية					
.5	تحرص الجامعة على متابعة تنمية مهارات العاملين بحسب مستجدات ومتطلبات العمل.					
.6	توفِّر الجامعة فرصاً متساويةً للعاملين لتطوير وصقل مهاراتهم.					
.7	تُشجع الجامعة العاملين لبذل المزيد من الجهد وتقديم الإبداعات اللازمة.					
.8	تحرص الجامعة بشكل مستمر على تحديث بياناتها.					
	البعد الثالث: القدرة التكنولوجية					
.9	تسعى الجامعة في الحصول على كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي.					
.10	تشجع الجامعة على الاستخدامات التكنولوجية للخدمات التي تقدمها.					
.11	تتوفر في الجامعة بنية تحتية للاتصالات عالية المستوى.					
	البعد الرابع : القدرة المالية					
.12	يتوفر لدى الجامعة مصادر تمويل متنوعة.					
.13	يتوفر لدى الجامعة مصادر تمويل كافية لمشاريعها المستقبلة.					
.14	لدى الجامعة تخطيط استراتيجي مالي.					
.15	هناك اهتمام بالرقابة الذاتية على الموارد المالية للجامعة.					

المجال الثاني: إدارة الأزمات

	البُعد ألأول مرحلة إشارات الإنذار					
.16	تستخدم الجامعة أسلوب التأمين على موجوداتها لكي تقلل من المخاطر.					
.17	وجود أدلة وإجراءات وتعليمات عمل تتسم بالوضوح.					
.18	تقوم الجامعة بقياس المخاطر المتوقعة بشكل دائم وتتخذ الإجراءات اللازمة.					

.19	تستخدم الجامعة طرائق التنبوء الوصفية بهدف استشعار الأزمة قبل وقوعها.					
البعد الثاني : مرحلة الاستعداد والوقاية						
.20	تخفي الجامعة نقاط ضعفها بصدد التعامل مع الأزمة.					
.21	تستخدم الجامعة أسلوب الفزعة طوعيا للتعامل مع الأزمات.					
.22	تعزز الجامعة نقاط قوتها بصدد التعامل مع الأزمة.					
.23	تولي الجامعة عناية كبيرة لمتطلبات الطوارئ.					
.24	تولي الجامعة عناية كبيرة لأهمية الوقت.					
البعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار						
.25	تخصص الجامعة متحدث رسمي يتمتع بالخبرة والكفاءة للإدلاء بالتصريحات حول الأزمات.					
.26	إعداد التصريحات بشكل مناسب قبل الإدلاء بها للحد من أصدائها وتأثيراتها السلبية المحتملة.					
.27	محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد لكافة المستويات الإدارية.					
.28	إمكانية التنسيق والتكامل مع بقية المستويات الإدارية ذات العلاقة.					
البعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط						
.29	تعمل الجامعة على تحسين مكانتها الذهنية.					
.30	تعمل الجامعة على إعادة انسيابية تدفق أنشطتها التشغيلية كما كانت في السابق.					
.31	تشعر الجامعة العاملين بأنها ما زالت بنفس قوتها الإدارية.					
.32	يتم تقديم المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة.					
البعد الخامس: التعلم						
.33	تتعلم الجامعة من الأزمة التي تعرضت لها.					
.34	تحليل أبعاد الأزمة بهدف تطوير مهارات التدريب.					
.35	تقوم الجامعة بالتقييم المستمر لأستراتيجيات إدارة الأزمات.					
.36	تقييم الجامعة الخطط و البرامج السابقة بقصد تحسينها للتعامل.					

ملحق رقم (3)

أعداد هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
جامعة اليرموك	985
جامعة مؤتة	554
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	934
الجامعة الهاشمية	609
جامعة آل البيت	405
جامعة البلقاء التطبيقية	1361
جامعة الحسين بن طلال	305
جامعة الطفيلة التطبيقية	229
الجامعة الألمانية الأردنية	281
الجامعة الأردنية	1348
المجموع	**7011**